



**universidad  
de león**  
Facultad de Ciencias  
Económicas y Empresariales

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad de León

Grado en Comercio Internacional  
Curso 2017 / 2018

**LA EXPORTACIÓN COMO HERRAMIENTA ANTICRISIS EN LAS PYMES  
ESPAÑOLAS**

**EXPORT AS AN ANTI-CRISIS TOOL IN SPANISH SMEs**

Realizado por la alumna Dña. Inés Carpintero González

Tutelado por el Profesor D. Pablo Gutiérrez Rodríguez

León, julio de 2018

## TABLA DE CONTENIDO

PRIMERA PARTE.....	6
RESUMEN.....	6
INTRODUCCIÓN.....	8
OBJETIVOS DEL TRABAJO.....	9
METODOLOGÍA UTILIZADA.....	10
SEGUNDA PARTE.....	12
1. LA EXPORTACIÓN COMO HERRAMIENTA ANTICRISIS.....	12
1.1. PERSPECTIVA HISTÓRICA RECIENTE. EVOLUCIÓN.....	14
1.1.1. De la crisis del petróleo del 1978.....	14
1.1.2. A la crisis económica del 2008.....	16
1.2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA PYME ESPAÑOLA.....	19
1.2.1. Retrato de la PYME española.....	19
2. INTERNACIONALIZACIÓN COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL.....	27
2.1. CONCEPTO Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	27
2.1.1. Concepto.....	27
2.1.2. Contextualización.....	29
2.2. RAZONES PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN.....	30
2.2.1. Factores del entorno: Razones para la internacionalización.....	30
2.2.2. Beneficios de la exportación.....	34
2.2.3. Riesgos de la exportación.....	36
2.3. FORMAS DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	38
2.3.1. Tipos de estrategias.....	38
2.3.1.1. <i>Global</i> .....	39
2.3.1.2. <i>Multipaís</i> .....	40
2.3.1.3. <i>Trasnacional</i> .....	41
2.3.1.4. <i>Internacional</i> .....	42
2.3.2. Métodos de entrada.....	43
2.3.2.1. <i>Exportación</i> .....	43
2.3.2.2. <i>Sistemas contractuales</i> .....	47
2.3.2.3. <i>Inversión directa en el exterior</i> .....	49
2.4. LOS DETRACTORES DE LAS EXPORTACIONES: EL PROTECCIONISMO.....	50
2.4.1. Breve recorrido por la economía internacional de Estados Unidos.....	50
2.4.2. El proteccionismo de la mano de Estados Unidos.....	52
3. VISIÓN FUTURA Y ANÁLISIS SITUACIONAL.....	54

3.1. NUEVAS TENDENCIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	54
3.1.1. Industria 4.0.....	55
3.1.2. Retos.....	63
3.1.2.1. APPs Móvil:.....	63
3.1.2.2. Presencia en Market places.....	64
3.1.2.3. Showrooming.....	64
3.1.2.4. Multicanalidad.....	65
3.1.2.5. Plataforma tecnológica.....	66
3.1.2.6. Operaciones logísticas.....	66
3.1.2.7. Experiencia de cliente (CEX).....	67
TERCERA PARTE.....	70
4. CASOS PRÁCTICOS DE PYMES.....	70
4.1. MARTIN CODAX.....	71
4.1.1. Historia.....	71
4.1.2. Caso empresarial.....	71
4.2. MARAE.....	73
4.2.1. Historia.....	73
4.2.2. Caso empresarial.....	74
4.3. ORO DEL DESIERTO.....	76
4.3.1. Historia.....	76
4.3.2. Caso empresarial.....	77
CUARTA PARTE.....	80
5. CONCLUSIONES.....	80
REFERENCIAS.....	82

## ÍNDICE DE GRÁFICOS, FIGURAS, TABLAS E IMÁGENES

### 1. LA EXPORTACIÓN COMO HERRAMIENTA ANTICRISIS

<b>Gráfico 1.1.</b> Contribución al crecimiento mundial (1997-2016).....	13
<b>Gráfico 1.2.</b> Historia monetaria del precio del petróleo (1970-2017).....	15
<b>Gráfico 1.3.</b> Comparativa de los indicadores macroeconómicos de 2008 y 2017.....	17
<b>Gráfico 1.4.</b> Situación empresarial durante el periodo de crisis (2007 -2013).....	20
<b>Gráfico 1.5.</b> Demografía empresarial de las pymes españolas en plena crisis económica (2008 -2013).....	21
<b>Gráfico 1.6.</b> Distribución de Pymes por sector (2007 -2013).....	22
<b>Gráfico 1.7.</b> Evolución de la tasa acumulada del crecimiento.....	22
<b>Gráfico 1.8.</b> Evolución de la Balanza Comercial (2007-2017).....	23
<b>Gráfico 1.9.</b> Participación en las exportaciones por tamaño de empresa.....	24
<b>Gráfico 1.10.</b> Evolución de las exportaciones en función del PIB antes y al comienzo de la crisis económica (2001 -2012).....	25
<b>Gráfico 1.11.</b> Número de empresas exportadoras durante el periodo de recesión.....	26
<b>Gráfico 1.12.</b> Exportaciones e importaciones españolas (1995-2015).....	26

### 2. INTERNACIONALIZACIÓN COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL

<b>Gráfico 2.1.</b> Correlación de las ideas de internacionalización.....	28
<b>Gráfico 2.2.</b> Razones internas y razones externas.....	31
<b>Gráfico 2.3.</b> Beneficios de la exportación.....	35
<b>Gráfico 2.4.</b> Tipos de estrategias de internacionalización.....	38
<b>Gráfico 2.5.</b> Estrategia global.....	39
<b>Gráfico 2.6.</b> Estrategia multipaís.....	40
<b>Gráfico 2.7.</b> Estrategia trasnacional.....	41
<b>Gráfico 2.8.</b> Estrategia internacional.....	42
<b>Gráfico 2.9.</b> Métodos de entrada.....	43
<b>Gráfico 2.10.</b> Tipos de exportación indirecta.....	46

<b>Tabla 2.1.</b> Descripción y riesgos de las barreras de conocimiento .....	36
<b>Tabla 2.2.</b> Descripción y riesgos de las barreras de recursos .....	37
<b>Tabla 2.3.</b> Descripción y riesgos de las barreras de procedimiento.....	37
<b>Tabla 2.4.</b> Descripción y riesgos de las barreras externas.....	38
<b>Tabla 2.5.</b> Cuadro resumen de los tipos de exportación directa .....	45
<b>Tabla 2.6.</b> Cuadro resumen de las ventajas y desventajas de la joint venture .....	50

### 3. VISIÓN FUTURA Y ANÁLISIS SITUACIONAL

<b>Gráfico 3.1.</b> Elementos base para mejorar la productividad empresarial.....	55
<b>Gráfico 3.2.</b> Las tres dimensiones de la orientación emprendedora .....	57
<b>Gráfico 3.3.</b> Valoración en la toma de riesgo (según tamaño) .....	58
<b>Gráfico 3.4.</b> Valoración en la innovación (según tamaño).....	59
<b>Gráfico 3.5.</b> Valoración de la importancia de la innovación (según tamaño) .....	60
<b>Gráfico 3.6.</b> Perspectivas de internacionalización (por volumen de facturación) .....	62
<b>Gráfico 3.7.</b> Importancia de la multicanalidad .....	65
<b>Gráfico 3.8.</b> Motivos para la compra on-line.....	68
<b>Figura 3.1.</b> Herramientas referidas al comercio electrónico para pymes .....	63
<b>Figura 3.2.</b> Satisfacción de los consumidores en cuanto a su compra online .....	69

### 4. CASOS PRÁCTICOS

<b>Gráfica 4.1.</b> Los 10 principales países destino de las exportaciones de España en el sector textil (2017) .....	76
<b>Gráfica 4.2.</b> Balanza comercial en el sector textil español. Año 2017. ....	76
<b>Gráfica 4.3.</b> Principales destinos de exportación de aceite de oliva .....	78
<b>Gráfica 4.4.</b> Exportaciones totales de aceite de oliva .....	78
<b>Imagen 4.1.</b> La princesa Charlotte vistiendo el abrigo zamorano .....	74

## **PRIMERA PARTE**

### **RESUMEN**

El presente trabajo analiza el papel de las pequeñas y medianas empresas españolas en la fase de apertura a mercados exteriores, condicionada por la fuerte crisis económica que ha vivido el país en el abanico temporal de 2008-2014, y cuya recuperación está siendo latente.

El pasado entorno, caracterizado por la brusca contracción de la demanda interna, caída de la inversión pública y la disrupción del modelo económico, crean un nuevo paradigma que obliga a buscar nuevos mercados como método de supervivencia. Por lo tanto, la resistencia de las pymes se debe, en gran medida, a la lucha por derruir fronteras y abrirse al exterior, intentando buscar aquello que no eran capaces de encontrar en el mercado nacional, que se hallaba fuertemente dañado.

Analizaremos, a datos de estudio y con un hilo temporal amplio, cómo gran parte del aumento de las exportaciones se debe a aquellas pymes que han podido aprovechar las oportunidades ofrecidas por la metodología de internacionalización y el comercio electrónico, a pesar de la existencia de ideologías detractoras a ésta. La exportación será tratada, a lo largo del presente trabajo, no solo como una fuente de ingresos, sino como la principal solución a un problema externo pero influyente.

*Palabras clave:* Exportación, pyme, internacionalización, crisis económica, mercado nacional, mercado internacional.

**ABSTRACT**

This paper analyzes the role of small and medium-sized Spanish enterprise in their opening phase to when entering foreign markets, conditioned by the strong economic crisis that the country has experienced from 2008 until 2014, and from which it is still recovering.

The past environment, characterized by the abrupt contraction of domestic demand, falling public investment and the disruption of the economic model, creates a new paradigm that forces companies to look for new markets as a method of survival. Therefore, the resistance of SMEs is due to the struggle to break down borders, trying to find what they were not able to find in the domestic market, which was heavily damaged.

We will analyze, supported by data collected over a long time, how much exports have increased by those SMEs that have been able to take advantage of the opportunities offered by the internationalization methodology and e-commerce. The export will not only be a source of income, it will be the main solution to a problem generated outside our business environment.

*Keywords:* Export, SME's, internationalization, economic crisis, domestic market, foreign market.

## **INTRODUCCIÓN**

Dicen que las adversidades refuerzan a quien sabe aprovecharlas. Es por ello que la salida al exterior o, en otras palabras, la internacionalización de la empresa, fue la opción más viable de nuestras pequeñas y medianas empresas (PYMES) en respuesta a la falta de demanda del mercado nacional, por encima de los profundos procesos de ajuste necesarios.

Conocida es la importancia de las pymes en el tejido productivo español, suponiendo el 99 por ciento de la demografía empresarial y que cuantifica dicho porcentaje en tres millones de empresas. Consecuentemente, es interesante el estudio de todo tipo de evolución y dinamismo económico que ocurra en nuestro país desde el punto de vista de estas empresas.

Es en este caso en cuestión en el que nos detendremos a analizar el papel de las exportaciones de las pymes en la etapa recesiva y que, afortunadamente, ha seguido teniendo continuidad en la senda de recuperación de nuestra economía. Repasaremos los antecedentes de los hechos económicos e históricos vividos en el país, cuyo abanico temporal abarca desde la crisis del petróleo de 1978 hasta la crisis económica del 2008, momento clave en la apertura al exterior de la pyme española en su afán de supervivencia y búsqueda de nuevos mercados. Para ello enlazaremos las diferentes formas y metodología que se puede llevar a cabo a la hora de ampliar nuestra frontera empresarial, y también los factores detractores actuales que debemos tener en cuenta en la toma de decisiones.

Se estudiarán también los retos tecnológicos, referidos a la actual industria 4.0, a los que se enfrenta la pyme española a la hora de seguir incorporándose a los mercados internacionales de exportación, consolidando así su presencia en ellos.

Por último, y desde una perspectiva meramente práctica, se exponen tres ejemplos de casos de éxito de pymes. Con ellos recorreremos diferentes sectores de la economía en dispares rincones españoles, donde la necesidad de estabilizar la supervivencia de las empresas, junto con un cierto afán internacional, hace que la pyme sea la primera abanderada en la senda de recuperación en la crisis económica española.



Por tanto, la exportación puede dar solución a un problema estructural en un entorno complejo y cambiante. España y nuestras pequeñas y medianas empresas tienen el papel de seguir apostando por la internacionalización como elemento indispensable en la estrategia empresarial. Mediante la estabilidad política y social, el entendimiento entre nuestros máximos representantes y la continua motivación empresarial, conseguiremos aumentar cada vez más nuestra capacidad exportadora y, por consiguiente, nuestro posicionamiento y mejora económica tanto a nivel nacional como internacional.

## **OBJETIVOS DEL TRABAJO**

El presente Trabajo Fin de Grado trata de analizar de forma global cómo la exportación ha actuado a modo de herramienta anti crisis en el ámbito de la pyme española. A continuación, se exponen los objetivos secundarios que a mayores se persiguen en la realización del mismo:

1. Estudio y diagnóstico de los antecedentes que causaron la etapa de recesión en el país, para luego ofrecer datos contrastados de la actual recuperación y dirigirnos al núcleo de estudio.
2. Dentro de un marco teórico necesario, se pretende contextualizar tanto el método de internacionalización en general, como la exportación en particular.
3. Plasmar de forma cercana el panorama internacional en referencia al campo socio económico y político.
4. Profundizar en los retos de las pymes, los cuales están abanderados por el desafío tecnológico y la competencia e-commerce.
5. Dar a conocer tres importantes casos empresariales de diferentes sectores y lugares de España, cuya salida al exterior es un referente respecto al modelo y forma de exportación.

## **METODOLOGÍA UTILIZADA**

La metodología utilizada en dicho trabajo está basada, fundamentalmente, en la utilización del método deductivo donde ha sido frecuente la consulta de fuentes secundarias.

El presente trabajo se ha estructurado en cuatro bloques, divididos en un marco teórico aplicado al objetivo principal y enlazado, posteriormente, con una serie de casos prácticos empresariales de pymes españolas. Para la realización del capítulo central, que recorre la historia económica del país en base a un mayor entendimiento de la crisis vivida hace diez años, han sido utilizados grandes referentes, analistas de prestigio y profesionales de aquella época, como son Eduard Punset y Enrique Fuentes Quintana, que ayudan a comprender y profundizar en el origen de las recesiones y, en especial, de la nuestra propia.

Posteriormente, y apoyados en todo momento de datos actuales del Instituto de Comercio Exterior (ICEX), se estudia como dicha crisis ha sido el detonante de una nueva regeneración de las exportaciones españolas, convirtiéndose en la solución a un problema real que estaba siendo imparable.

Con el objetivo de sumergirnos en el mundo de la internacionalización, ha sido necesaria la consulta en destacados libros sobre el estudio de la dirección estratégica internacional, donde, por un lado, abanderan Guerras y Navas (2015) y Pla y León (2014), y por otro Olegario Llamazares García-Lomas (2016). De gran utilidad también han sido las sucesivas revistas del Colegio de Economistas de Madrid, las cuales están disponibles tanto en formato digital como físico.

Además, para el correcto desarrollo del análisis, se ha profundizado en actualidades políticas y económicas estrechamente ligadas al objetivo principal, recorriendo temas dignos de debate como puede ser la globalización y el proteccionismo. Para ello, dicho análisis se ha basado en un método analítico-histórico, realizando un estudio propio y subjetivo, y siempre centrándose, lo máximo posible, en una opinión propia construida a partir del pensamiento crítico.

Finalmente, para el apartado de la innovación y del desarrollo tecnológico, referido a la gran cantidad de retos digitales a los que se enfrenta la pyme actualmente, han sido

consultadas diferentes fuentes secundarias de estudios realizados por grandes consultorías nacionales e internacionales. A través de sus datos ofrecidos se han construido una serie de figuras y gráficos con el objetivo de dinamizar de forma visual la información y facilitar su lectura.

Para la elaboración del caso práctico ha sido necesaria una investigación entre los sectores más influyentes en las exportaciones españolas, para poder extraer de ahí la elección de las empresas muestras. Mediante la información original disponible en sus páginas webs oficiales y los diferentes artículos de la prensa nacional alabando su modelo de negocio, ha sido posible la realización de tres casos prácticos de éxito real y constatado.

Por ende, podemos decir que la metodología empleada en la elaboración del presente Trabajo Fin de Grado se reduce al método deductivo y descriptivo en base a fuentes de información secundarias.

## **SEGUNDA PARTE**

### **1. LA EXPORTACIÓN COMO HERRAMIENTA ANTICRISIS**

A datos de principios de este año 2018, el Ministerio de Economía desveló que la cifra de pequeñas y medianas empresas españolas actualmente ronda a los tres millones, lo que supone más del 99 por ciento del tejido empresarial de nuestro país, siendo así el principal motor de la economía española y la verdadera estructura capilar del mercado de empleo (Ministerio de Economía Industria y Competitividad, 2017).

Tanto durante los pasados años de crisis como en los actuales en los que parece haberse consolidado la senda de recuperación, el afianzamiento de la internacionalización ha sido un eje fundamental de cambio.

En este sentido, uno de los soportes estructurales de la economía en el decenio marcado (2008-2018) ha sido el crecimiento sostenido de las exportaciones, que además ha proporcionado elementos adicionales como la mejora de la balanza comercial. Resulta paradójico apreciar que ese crecimiento es abanderado, en buena parte, por la pyme española, que en principio está estructuralmente menos preparada para procesos de internacionalización que la gran empresa.

Sistemáticamente, la apertura de nuevos mercados ha conseguido, a duras penas, diversificar la oferta y soportar la caída de la demanda en el mercado interno, creando estabilidad y una aportación creciente a nuestro producto interior bruto (Menéndez y Mulino, 2015).

Los inicios apuntaron a un ciclo muy natural, empezando por los mercados más cercanos y familiares, como fueron, en las tres primeras posiciones, Francia, Alemania e Italia, aprovechando oportunidades de clientes ya internacionalizados o por razones de afinidades culturales debido a la cercanía geográfica.

Actualmente, y una vez estando España internacionalizada de forma satisfactoria con nuestros vecinos, es importante recalcar que en 2017 las exportaciones han aumentado en países tales como Estados Unidos, Marruecos, Turquía, China y Filipinas (ICEX, 2018).

También es de destacar que España cuenta con 147.000 empresas exportadoras y alrededor de 500 compañías líderes en sus sectores a escala global. La cifra definitiva del año 2017 supera los 277.000.000 de exportaciones, alcanzando máximos históricos, y siendo la exportación de mercancías la abanderada del conjunto de sectores (ICEX, 2018).

Pero no todo es tan fácil, puesto que las exportaciones, como muchas otras cosas, dependen desgraciadamente en gran medida de los factores externos, los cuales no están completamente dispuestos a dejarnos el camino libre. El crecimiento mundial se pronostica cada vez más volátil (Gráfico 1.1.), con el enorme peso de países como China y otros de tan lento desarrollo como India. A todo ello debemos sumarle las tensiones geopolíticas entre los gobiernos, y también las políticas proteccionistas, presentes ahora mismo, por ejemplo, bajo la presidencia de Donald Trump en Estados Unidos (The Economist, 2017).

**Gráfico1.1. Contribución al crecimiento mundial (1997-2016)**



<sup>(1)</sup> Puntos porcentuales  
Fuente: The Economist (2017).

## **1.1. PERSPECTIVA HISTÓRICA RECIENTE. EVOLUCIÓN.**

### **1.1.1. De la crisis del petróleo del 1978**

Que España ha tenido una industrialización tardía es una realidad que tiene una relación directa con el desarrollo de las pymes como parte del sistema productivo (Velasco y Plaza, 2003). Analizar los diferentes hitos que han influido en el desarrollo de la misma, dentro de la actual estructura económica de nuestro país, supone una perspectiva adicional de análisis dentro del objeto del presente trabajo.

El inicio del desarrollismo, a finales de la década de los años cincuenta, despierta el nacimiento de un tejido industrial que hasta entonces se veía muy concentrado en zonas y sectores únicos; es decir, la ocupación estaba agrupada, en términos de empleo, en el sector primario (55% población activa). Este tejido incipiente se congrega, inicialmente, en los polos de desarrollo industriales previos y en sectores muy relacionados, como podía ser la siderurgia o el textil.

Paralelamente, España empezaba a situarse como el gran actor revelación en el mercado turístico internacional, atrayendo inversiones y visitantes cuya aportación es muy diversa, y también necesaria. Especialmente, el hecho más significativo fue la estabilización de la balanza comercial en un momento de elevada necesidad de financiación exterior (Eduardo Punset, 1980).

En la década posterior, un acontecimiento sacude al mercado industrial y, por consiguiente, a nuestro tejido económico. El inesperado incremento de los precios del petróleo en 1973 provocó un colapso mundial en el precio de materias primas, lo que supuso un reordenamiento de los flujos económicos globales. Este primer efecto fue parejo con la crisis del acero provocada por una serie de profundos cambios en el mercado siderúrgico, donde destaca la rápida evolución tecnológica y, sobre todo, el cambio en las necesidades de los consumidores, los cuales demandaban una mayor especialización en la producción (Punset, 1986).

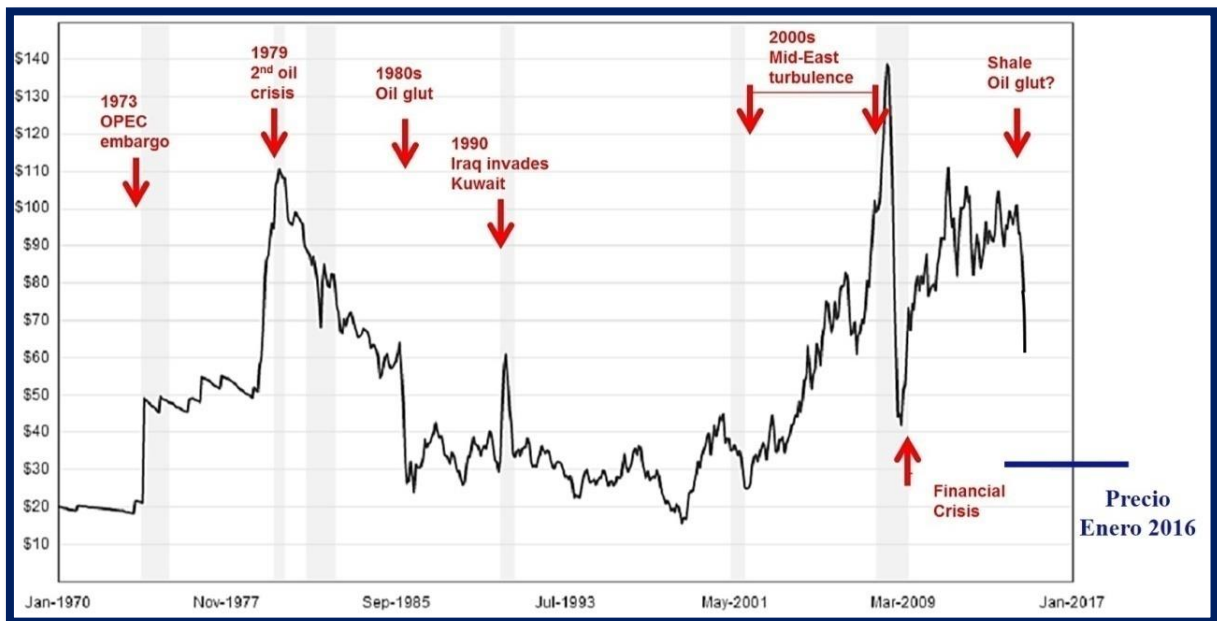
Los consecuentes procesos de ajuste en los actores industriales consolidados fueron rápidos y difíciles, afectando a importantes masas de empleo, y orientados a una diferenciación creciente de la producción, de cadena especializada y competitiva en

nuevos productos, buscando una ventaja competitiva clara frente a los nuevos participantes del mercado.

Las medidas de reconversión iban avanzando de manera lenta en nuestro país, tamizadas por medidas de política económica mezcla de las diferentes corrientes internas y fruto de una situación política que iba fraguando profundos desequilibrios económicos y sociales (Fuentes Quintana, 1993).

En la primavera de 1978, los acontecimientos de Irán alteraron los equilibrios de la propia extracción de petróleo estabilizados con anterioridad. Los países desarrollados, que ya entonces eran altamente dependientes del petróleo, adoptaron políticas de incremento de stocks como previsión a dicho problema; sin embargo, la ruptura de la cadena de producción, y el acelerado incremento de la demanda, generó una subida de precios sin precedentes hasta el momento (Gráfico 1.2) (Mártil, 2016):

**Gráfico 1.2. Historia monetaria del precio del petróleo (1970-2017)**



<sup>(1)</sup> Precios ajustados a la inflación hasta 2015.  
Fuente: Mártil (2016).

Los efectos para la economía española, en plena transición democrática y abordando además las colas de la reconversión industrial, fueron devastadoras.

La elevada dependencia energética de nuestro país, así como la ausencia de energías sustitutivas, provocaron que por primera vez desde la década de los cincuenta se trasladara la repercusión de este aumento del precio del barril al consumidor final (Leal, 1982), lo que extendió la presión inflacionista a la vez que la factura energética (afectada por la alteración del precio del dólar) y rompía cruelmente el equilibrio de la balanza comercial, de modo que su déficit se acercaba ya los 5.000 millones (Salas, 2017).

Una nueva devaluación de la peseta, exigentes políticas de control de déficit, la alta inflación y el incremento del desempleo, dibujaron una situación compleja que dio lugar a los Pactos de la Moncloa<sup>1</sup> que, junto con la recién estrenada Constitución y un nuevo sistema de autonomías, generan un ecosistema que provoca la segunda generación de pymes en España, llegando a agrupar en los años siguientes el 56% del empleo industrial (Ybarra, 2012).

### **1.1.2. A la crisis económica del 2008**

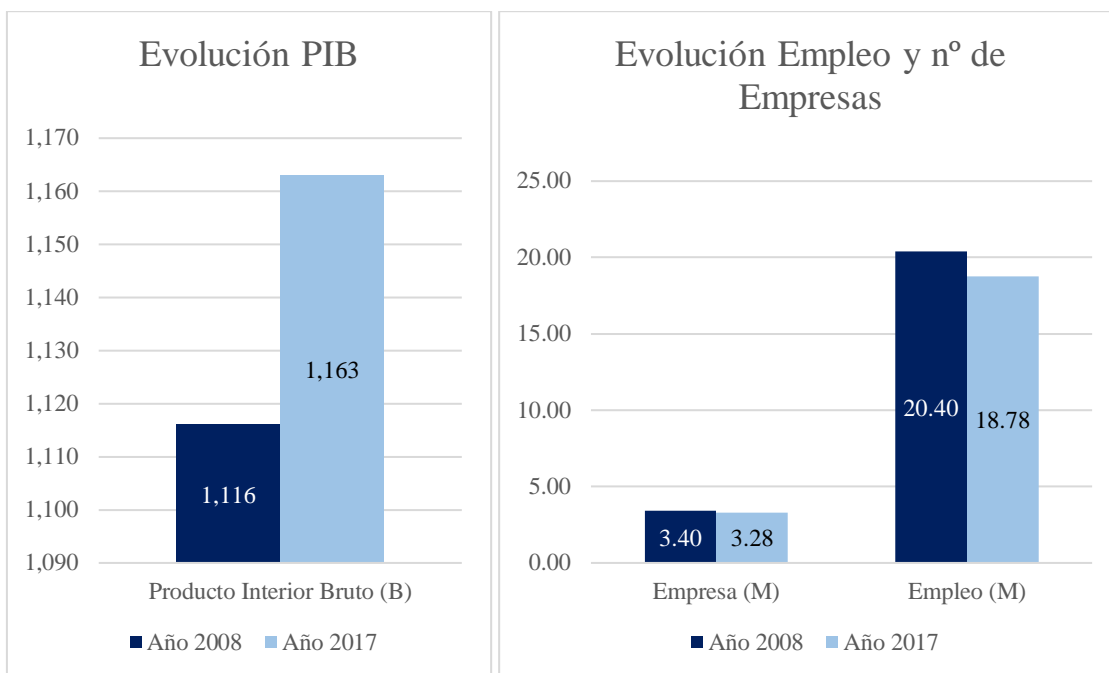
No se podría dar comienzo a este análisis sin antes plantearnos si la crisis económica continua su travesía por la situación financiera actual del país. Usualmente, el análisis de las series históricas de los principales datos macroeconómicos suele responder a cuestiones de este estilo, aunque también pueden expresar tendencias sobre importantes cambios estructurales en una economía.

Un análisis estático de tres indicadores puede dar una visión detallada, aunque no definitiva, sobre la cuestión macroeconómica del país. Se muestra continuación una comparativa anual, entre el inicio de la crisis y el año actual. Con ello se tratará de plasmar dicha recuperación en términos reales (Gráfico 1.3) (Estadística, 2018; Expansión, 2018; Puente y Regil, 2011):

---

<sup>1</sup>Marco de acuerdo social en el que se enmarcan transformaciones muy profundas de la estructura económica, envolviendo tanto a sindicatos, Gobierno, el Banco de España y la Seguridad Social. El pacto consiguió unir a todos los dirigentes políticos del momento con el fin de acortar la crisis y reducir la tan terrible inflación del momento (Salas, 2017).



**Gráfico 1.3. Comparativa de los indicadores macroeconómicos de 2008 y 2017**

(1) Evolución PIB: Cifras expresadas en billones de euro.

(2) Evolución Empleo y Empresas: Cifras expresadas en millones de euro.

(3) Datos comparados a valores reales.

Fuente: Elaboración propia a partir de Estadística (2018), Expansión (2018) y Puente y Regil (2011).

La evolución de estos tres componentes macroeconómicos sitúa al país en valores cercanos o mejores, dejando entrever la cercanía real al fin de la senda de recuperación posterior a una etapa profundamente recesiva. No obstante, existen tres obviedades a destacar:

1. Hemos tardado diez años en volver al lugar de partida, lo cual supone un ciclo de recuperación demasiado amplio.
2. Los cambios estructurales demuestran un cambio profundo en todos los mercados.
3. Son los nuevos paradigmas la base de la creación de valor agregado en el futuro.

Tras esto, es de gran interés apuntar el comienzo de dicha crisis económica, haciendo un pequeño recorrido histórico. Después del análisis de varias y dispares publicaciones, puede sintetizarse que la crisis económica tuvo su origen con la nueva situación monetaria del país. El nacimiento del euro entre 1998 y 2002 originó un cambio en el tipo de interés. En datos comparados del año 1996 con nuestro país vecino y gran

potencia económica Alemania, el tipo de interés allí estaba en 2,5%, mientras que aquí se situaba en el 8,75%.

Los criterios marcados por el tratado de Maastricht<sup>2</sup> implicaron un saneamiento económico importante respecto a la modernización de la economía, accediendo a un entorno de tipos inferiores y a un sistema monetario estable, aunque sin todavía existir un escenario fiscal armonizado (Laborda, 2011).

La convergencia en tipos de interés supuso un estímulo económico potente apalancado en la expansión monetaria. Como respuesta a esto, en un entorno de desarrollo de infraestructuras general, entra en acción la creciente oferta de viviendas, estimulada por la expansión del crédito a bajo tipo.

La población se enriqueció por el incremento de la renta disponible y aumentó la capacidad de gasto debido al sencillo acceso al crédito, convirtiéndose por tanto en compradores potenciales de absolutamente todo lo que se les ofreciera.

Durante varios años, el impulso económico, denominado círculo virtuoso de la economía, se retroalimentaba al mismo tiempo que provocaba una expansión sin precedentes en nuestra historia. Ha sido uno de los ciclos de crecimiento más largos que se recuerdan (Requeijo González, 2012).

Por otro lado, el desarrollo interno, estimulado por políticas públicas expansivas y diversos factores de redistribución, había llevado a incrementos sólidos de la renta disponible; la base activa de la población cada vez disponía de más recursos debido a la expansión crediticia. La aceleración de la burbuja de los precios inmobiliarios, la situación internacional, la moneda única y los estabilizadores automáticos, hicieron que el ciclo se alargara durante algunos años más. Una vez ahí, dicha burbuja explotó y la onda expansiva fue demoledora. Era cuestión de tiempo.

El detonante del pinchazo se sitúa en la quiebra de Lehman Brothers, que hace emerger el problema latente de un exceso de endeudamiento. La desaceleración acusada de los precios de la vivienda llevaba ya varios meses dando muestras del agotamiento del modelo, esparciendo fatales consecuencias en el sistema económico (Gyntelberg y Mae, 2008).

---

<sup>2</sup> En febrero de 1992 se firma el Tratado de Maastricht, convirtiéndose en uno de los más importantes de la Unión Europea. Con él se quiso construir una unión económica y monetaria, cuyo fin era el de aumentar la cooperación entre los países en campos tales como política exterior, seguridad, y moneda común (la zona euro) (Economipedia, 2017).

A partir de ese momento, el pánico de los mercados aceleró el desplome de los precios de la vivienda. La oferta entra en shock y, por tanto, el consumo privado se estanca generando la destrucción acelerada del empleo, primero en la construcción y, poco más tarde en el resto sectores. La economía empieza a destruirse en términos de empleo y del estado de bienestar (Requeijo González, 2012).

Consecuentemente, notable ha sido la pérdida de poder adquisitivo de la población española, ejecutada por la reducción de salarios o congelación de estos como fórmula de implementar eficiencia, fuertes subidas de impuestos y, en síntesis, reducción de la renta disponible, provocando la parada del consumo y la ralentización de la economía.

No resulta sencillo buscar responsables de este proceso, pero desde luego cabe destacar el papel singular y criticable que Cajas de ahorros, Banco de España, Gobierno y constructoras tuvieron en sus sistemas de gobierno corporativo, en interpretación de los ciclos económicos y en la lectura de las reacciones previas que se hubieran hecho necesarios para anticipar un aterrizaje moderado.

En este nuevo entorno, la pyme española, tremendamente correlacionada con el modelo económico predominante, necesita de soluciones urgentes para subsistir.

## **1.2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA PYME ESPAÑOLA**

### **1.2.1. Retrato de la PYME española**

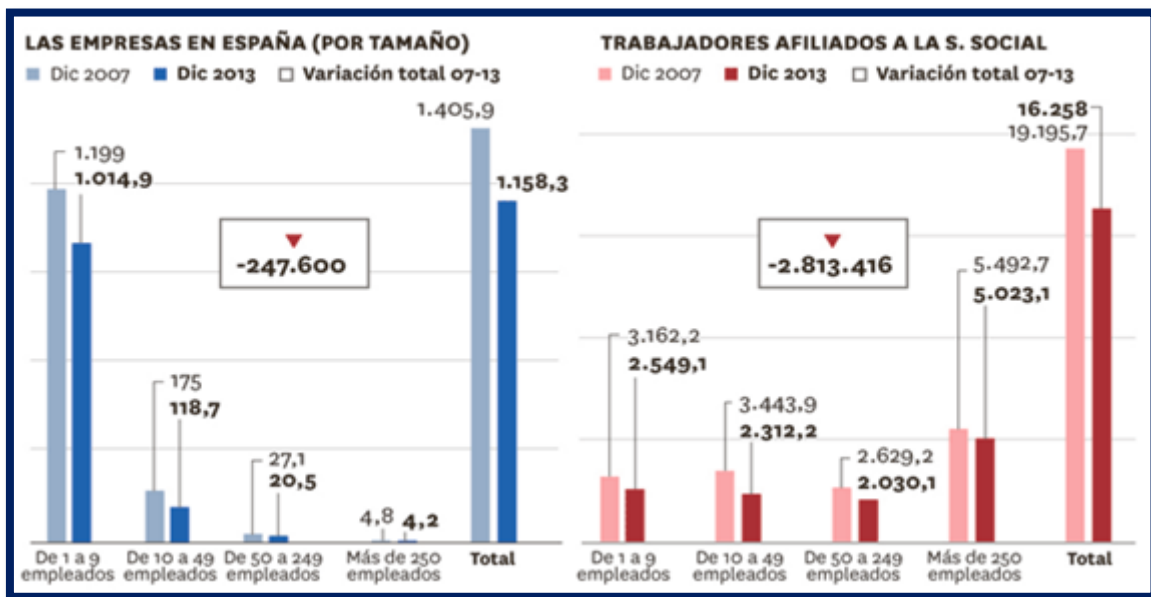
La idea original de este trabajo nace de una asociación de ideas derivadas de la lectura de los diferentes informes publicados por el Banco de España (BDE) sobre la situación de la economía española. Especialmente, cabe destacar de ellos un informe específico sobre dicha situación el último trimestre de 2017, en el que se hace mención al comportamiento de la balanza comercial y la posición que las exportaciones habían ocupado en los últimos años (Banco de España, 2018)

Es por tanto que, si las exportaciones habían supuesto un importante factor en la recuperación económica, y así mismo, si las pymes representan un 99% del tejido empresarial y el 73% del empleo (Instituto Nacional de Estadística, 2017), ¿qué papel

representan las pymes en las exportaciones?, ¿cómo han evolucionado en términos de internacionalización?

Siguiendo el mismo ciclo temporal que el utilizado en el resto del trabajo, se establece el marco anual en 2008 hasta 2014 para estudiar la situación de pyme en España (Gráfico 1.4) vista desde dos perspectivas de tiempo diferentes (Galdón, 2014):

**Gráfico 1.4. Situación empresarial durante el periodo de crisis (2007 -2013)**



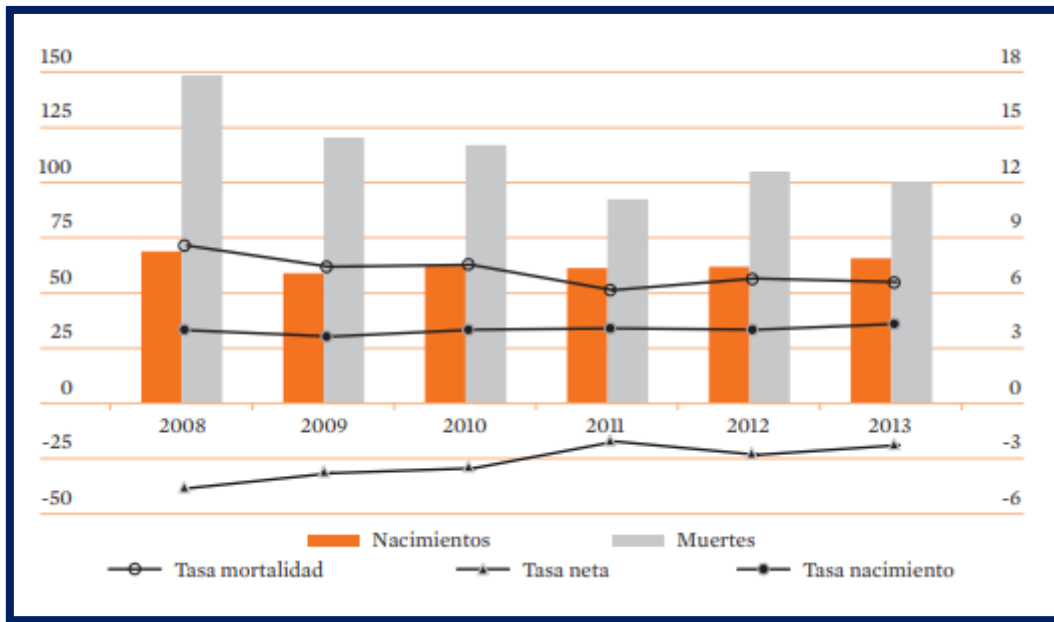
(4) Cifras expresadas en miles de euro.  
Fuente: Galdón (2014).

De este gráfico podemos extraer dos conclusiones:

1. La crisis tiene un impacto muy relevante especialmente en las empresas de menor tamaño, en términos de supervivencia.
2. La crisis tiene un impacto muy relevante en la evolución de la dimensión de la estructura empresarial, tanto en número de empresas como en afiliaciones. Es muy apreciable en la evolución del número de empresas a partir de nueve empleados.

Dicho esto, es hora de analizarla relación de natalidad y mortalidad de pymes (Gráfico 1.5) o, en otras palabras, la demografía empresarial del país. En el siguiente gráfico podemos apreciar la velocidad de destrucción durante los años más crudos, económicamente hablando.

**Gráfico 1.5. Demografía empresarial de las pymes españolas en plena crisis económica (2008 -2013)**

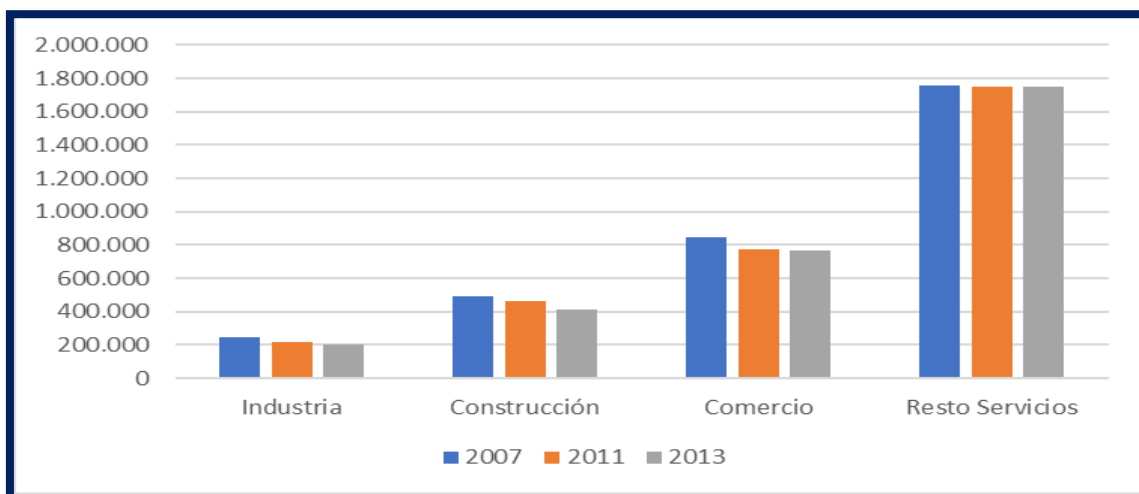


(1) Cifras expresadas en miles de euro.  
Fuente: Consejo Económico y Social (2016).

La tasa de mortalidad de la pyme española en los años de crisis se encuentra, en todo momento y de forma constante, por encima de la tasa de nacimiento. Esto tuvo lugar, además por la situación financiera del país, por las escasas o prácticamente nulas medidas de fomento e incentivación empresarial, además de las dificultades per se que conlleva la condición de ser autónomo. Muchas de nuestras pequeñas y medianas empresas se quedaron por el tedioso camino de la supervivencia, pero otras tantas fueron capaces de cargar con la recuperación.

Se presenta ahora bien un consecuente gráfico que tal vez sea más explicativo (Gráfico 1.6) donde observamos la evolución del número de empresas en función del sector de ocupación desde el punto de vista de tres años diferentes y, siguiendo el mismo marco temporal, analizaremos también de forma gráfica la tasa acumulada del crecimiento de los sectores anteriormente comentados (Gráfico 1.7):

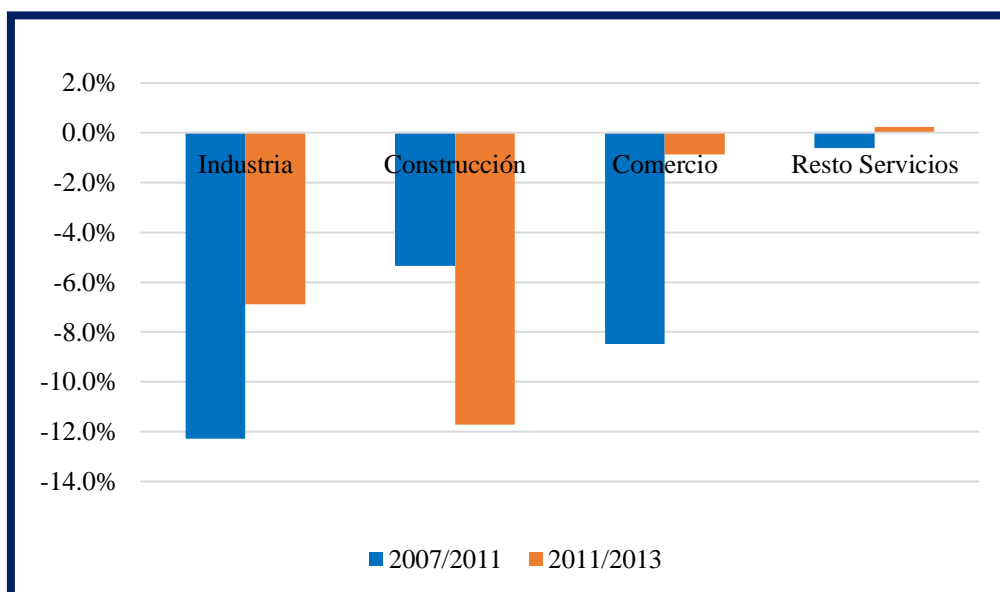
**Gráfica 1.6. Distribución de Pymes por sector (2007 -2013)**



Fuente: Elaboración propia a partir de Instituto Nacional de Estadística (2017)

**Gráfica 1.7. Evolución de la tasa acumulada del crecimiento.**

**Periodos 2007-2011 / 2011-2013**



Fuente: Elaboración propia a partir de Instituto Nacional de Estadística (2017)

De los anteriores datos se concluye cómo la secuencia de la crisis tiene inicialmente un impacto muy fuerte en el comercio, relación directa con la caída del consumo interno, seguido con cierta demora por el sector más afectado en los años críticos, lo que puede estar explicado por la cantidad de obra iniciada con anterioridad a la crisis.

A la vista de la destrucción de empleo, se aprecia la especial elasticidad de la natalidad, supervivencia y empleo de la pyme española en relación al crecimiento económico. Ello manifiesta un problema que está relacionado con varios factores que confluyen en dos dimensiones: productividad y dimensión (Blanco Ramos, Fernández Blanco, y Ferrando Bolado, 2016).

A la vista de lo anterior y en relación directa con las estrategias seguidas por las pymes en esta época, se relacionará, tal y como era de indicar al inicio de este capítulo, la evolución de la balanza comercial tanto con las importaciones y las exportaciones del país (Gráfico 1.8), a datos del 2018 del Instituto de Comercio Exterior (ICEX, 2018):

**Gráfico 1.8. Evolución de la Balanza Comercial (2007-2017)**



<sup>(1)</sup> Datos en millones de euros.  
Fuente: ICEX (2018).

El efecto combinado de una caída de importaciones relacionada con la desaceleración del consumo interno junto con un sólido incremento de las exportaciones lleva, sin duda, a un equilibrio de la balanza comercial, que en economía supone una magnífica noticia sobre todo en términos de equilibrio; y más cuando uno de los principales problemas es el endeudamiento de la economía, tanto sector público como familias.

Como derivada a esta situación, el equilibrio implica un mayor dinamismo exportador, traduciéndolo en mayor competitividad, mayor eficiencia y, en general, mayor modernización de las estructuras productivas (Mingorance-Arnáiz y Pampillón-Olmedo, 2016).

Parece razonable, visto lo anterior, analizar cuál es la posición exportadora de la pyme y su distribución. Según el Ministerio de Industria, (Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa, 2017), la participación exportadora de la pyme española es del 36,46%. Este dato puede parecer de forma aislada bastante escaso dado el peso de la pyme en cuanto a número de empresas, empleo y participación en el PIB, con lo que conviene verlo en términos comparados con el factor entorno de la crisis económica (Gráfico 1.10):

**Gráfico 1.9. Participación en las exportaciones por tamaño de empresa**

Empresas que empiezan a exportar en 2001	2002	2006	2009	2013
Total (b)	49,8	17,9	7,1	4,0
Microempresas	46,3	12,7	3,6	1,3
Pequeñas empresas	50,2	16,7	5,4	2,8
Medianas empresas	59,7	28,1	14,8	8,8
Pymes	53,4	15,0	3,2	0,9
Grandes empresas	60,2	31,3	25,8	16,4
Empresas que empiezan a exportar en 2009	2010	2011	2012	2013
Total (b)	41,7	27,2	20,1	16,0
Microempresas	36,1	21,4	14,9	11,5
Pequeñas empresas	43,7	28,7	21,7	17,9
Medianas empresas	54,6	41,3	33,0	28,4
Pymes	46,2	27,8	17,8	7,2
Grandes empresas	52,4	38,9	29,4	26,2

Fuente: González Sanz y Martín Machuca (2015).

Se observa la mayor propensión a la exportación en función del tamaño de la empresa. Aparentemente, la dimensión, que determina la productividad, vuelve a manifestarse como un elemento determinante en tanto en cuanto presenta facilidades para la superación de barreras en los mercados (Gráfico 1.9), tanto interiores como exteriores (BBVA Research, 2018).



**Gráfico 1.10. Evolución de las exportaciones en función del PIB antes y al comienzo de la crisis económica (2001 -2012)**



Fuente: Sánchez (2013).

Este efecto se produjo por dos factores esenciales:

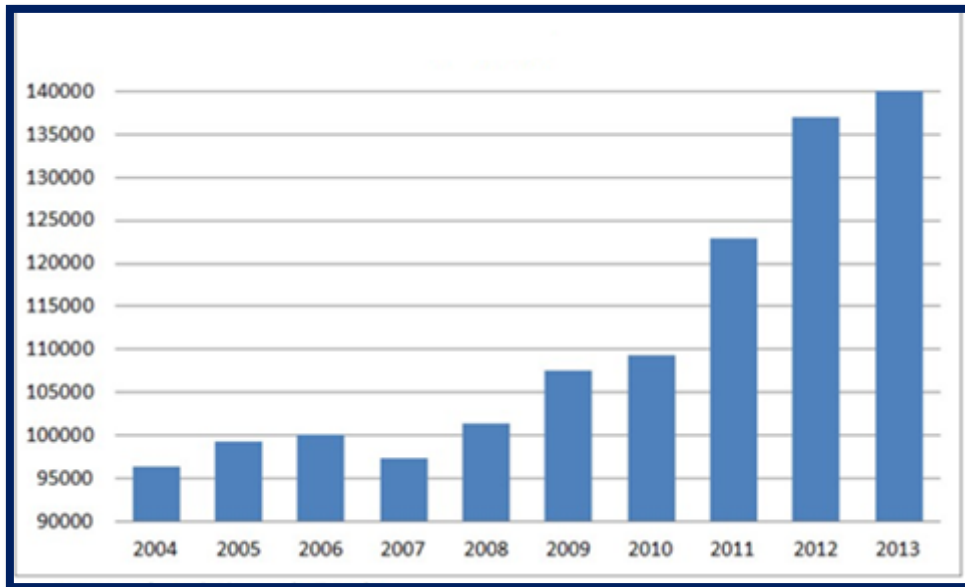
- Necesidad de apertura a nuevos mercados debido a la contracción del mercado interior.
- Fuerte ganancia de competitividad con la devaluación de los precios interiores y mejoras de la eficiencia.

Puede tratarse de una combinación de ambos elementos, sin ser en ningún caso excluyentes, y que ha consolidado el número de empresas exportadoras. De enlace con lo dicho, se muestran a continuación dos últimos gráficos donde los datos de participación constatan un enorme dinamismo de la pyme en los mercados exteriores a partir de la fuerte recesión vivida en el país a partir del año 2007. Se concluye con un crecimiento en la participación exportadora generado por la necesidad de abrir nuevos mercados al estar el propio saturado y en máximos históricos.

Cabe destacar antes, que en los primeros años de crisis se produce la mayor caída de la inversión española en el exterior como una consecuencia más de la recesión, lo cual influye también de manera directa al propio saldo de la balanza comercial. A partir del año 2012 la estabilidad vuelve a hacerse notable siendo esta vez España uno de los

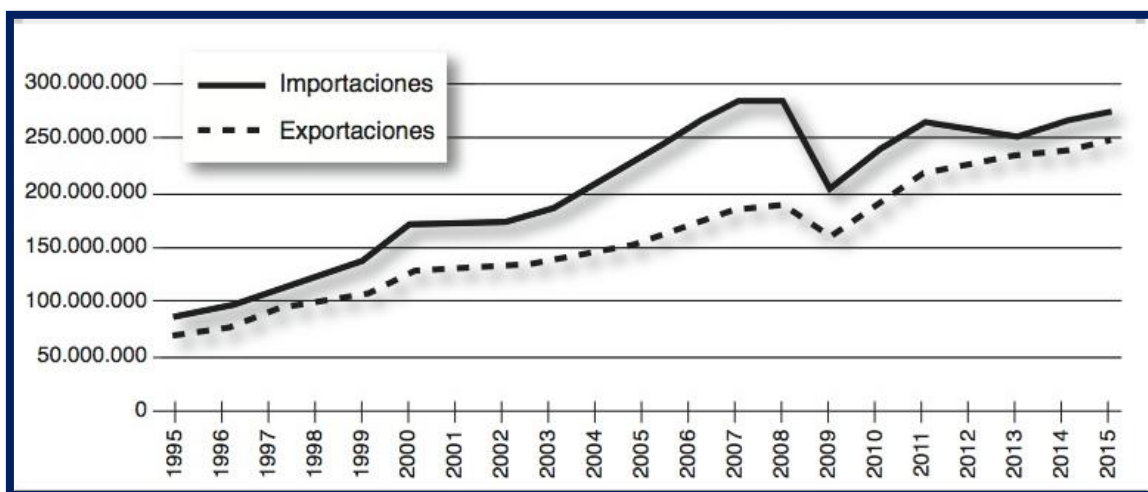
países con fuerte recepción de inversión extranjera y estabilizando así la equidad entre las inversiones emitidas y recibidas (García-Canal y Fernández-Menéndez, 2016).

**Gráfica 1.11. Número de empresas exportadoras durante el periodo de recesión**



Fuente: Vidal (2014).

**Gráfica 1.12. Exportaciones e importaciones españolas (1995-2015)**



<sup>(2)</sup> Datos en millones de euros.

Fuente: García-Canal y Fernández-Méndez (2016).

## 2. INTERNACIONALIZACIÓN COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL

### 2.1. CONCEPTO Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

#### 2.1.1. Concepto

El marco teórico debe dar comienzo, en primer lugar, aclarando que existe una cierta confusión en el empleo de términos entre la internacionalización empresarial y la exportación; para lo cual es conveniente dedicar unas líneas con objetivo a definición, explicación y diferencia.

El profesor vasco Oskar Villarreal realiza una profunda revisión bibliográfica sobre las prioritarias diferencias entre dichos términos. De este estudio pueden extraerse definiciones completas y con un alto grado argumentativo.

Parafraseando al profesor, la internacionalización es *“la estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico a largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo”* (Villarreal, 2005).

La idea fuerza de esta definición radica en: *“proceso evolutivo y dinámico a largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades”*. Esto hace referencia a la importancia de ser un proceso evolutivo lleno de dinamismo donde, de forma maquillada, podría estar hablando del peso que tendrían aquí tanto la ambición como la paciencia de aquellos que se hicieran responsables de la salida al exterior de la empresa. Lo dice el profesor: el conocimiento, en el área internacional de la empresa es aumentativo.

Es necesario constatar que la internacionalización se refiere exclusivamente al crecimiento empresarial con unos planes específicos de crecimiento y evolución gradual al exterior de nuestra área autóctona. Se ofrece a continuación un cuadro resumen (Gráfico 2.1) que correlaciona las ideas fuerza de la internacionalización.

**Gráfica 2.1. Correlación de las ideas de internacionalización**

Fuente: Elaboración propia a partir de Villarreal Larrinaga (2005).

Ahora bien, es cuando entra en juego su parejo: la exportación. A pesar de la gran relación que guardan entre sí, son claramente diferentes.

Es curioso como esta operación tan compleja puede acotarse terminológicamente en algo tan pequeño. Es por ello su definición debe ampliarse en honor a su importancia, especificando que la exportación es la acción de *“vender, entregar y cobrar productos o servicios a clientes que se encuentran fuera de los límites del mercado nacional”* (Ortega, 2010).

No se puede por menos decir que la aclaración de Ortega es, no solo completa, sino también bonita. Exportar no es solo vender. Exportar supone también, entre otras muchas cosas, la entrega de nuestro producto. Es decir, el transporte. Exportar no es intercambiar. Es el origen de un proceso que empieza en la promoción en el país de origen y en el uso y disfrute en el país receptor.

A modo resumen de lo revisado hasta ahora, otra autora es parafraseada, ya que de una rítmica forma enlaza los dos términos aclarando sus semejanzas y diferencias. *“Toda empresa que exporta está internacionalizada. Sin embargo, toda empresa que se internacionaliza, no tiene por qué exportar”* (García, 2012).

### **2.1.2. Contextualización**

Dos factores han asegurado el rotundo desarrollo del comercio internacional, dos factores que actúan secuencialmente en conjunto. Aisladamente proporcionan sin embargo efectos potencialmente divergentes, pero sin embargo son condición necesaria previa para el desarrollo del siguiente factor.

Empezaremos hablando de la alta motivación interna que tienen las empresas, generada, en caso de las pymes por la supervivencia, y en caso de las grandes multinacionales por la constante y necesaria ambición de incrementar cuota de mercado; esta motivación encuentra acomodo en el desarrollo de las altas tecnologías, lo que promueve la vertiginosa movilidad entre países y da lugar a una globalización imparable, siendo este el segundo factor (Cornejo Ramírez, s. f.)

Este concepto es parada obligatoria antes del desarrollo del presente apartado, ya que la globalización es un fenómeno polémico, controvertido y digno de ser objeto de debate.

Se crean bandos a raíz de la globalización. Unos, los defensores, afirman que es eficaz, al mismo tiempo que otros, los detractores, lo niegan; algunos creen que su mala gestión ha tapado por completo el potencial que tenía de ser una fuerza benéfica; y otros sostienen que se ha administrado de manera desequilibrada en función del entorno y el contexto (Stiglitz, 2011). No obstante, lo que es irrefutable es que se trata de un fenómeno absolutamente influyente en la gestión de las empresas.

A modo argumentativo, la globalización ha conseguido que la prosperidad económica se extienda a niveles muy convenientes por todo el mundo. Esto se traduce en precios más asequibles, más empleo, mayores retos mundiales, más variedad de productos, etc. Por otro lado, la rotación de personas deriva a una mayor producción empresarial, incremento de las inversiones y de los datos macroeconómicos de los países en general.

En nuestro ámbito profesional, las teorías de la ventaja comparativa, asociadas al comercio internacional, procuran que los ciudadanos puedan vivir mejor y que cuenten con más recursos. El incremento de la esperanza de vida, de la alfabetización mundial o la mejora del derecho de las prácticas medioambientales son uno de estos ejemplos.

En este sentido podemos decir, que, aunque todavía quede mucho trabajo, la globalización es clave para el progreso; del mismo modo, conduce teóricamente a cerrar las brechas internacionales y a alcanzar la homogeneización de la economía mundial.

Una conclusión es clara para el desarrollo del trabajo: la relación entre dicho fenómeno y el de la internacionalización de la empresa es obvia (Villarreal Larrinaga, 2005).

## **2.2. RAZONES PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN**

### **2.2.1. Factores del entorno: Razones para la internacionalización**

El gran factor del entorno para la internacionalización de las empresas es, fundamentalmente, el objeto de estudio de este Trabajo Fin de Grado. La crisis interna del país de origen deriva a la saturación del mercado obligando su salida al exterior. Por ejemplo, a datos del ICEX de este año, las exportaciones encadenan ocho años de aumento consecutivo, con un 2.6% interanual (ICEX, 2018).

Y aunque este sea el principal factor del entorno que impulsa a la internacionalización, este apartado está dirigido a comentar y estudiar otras razones paralelas.

Las razones por las que las empresas deciden internacionalizarse comprenden un amplio e interesante abanico al que debemos sumarle los diferentes objetivos que las motivan y las estrategias que las empresas llevan a cabo, las cuales también serán objeto de estudio en el siguiente apartado.

Estas se pueden fraccionar para reducir su contenido en dos bloques: internas (fundamentadas en variables controlables por la empresa), y externas (fundamentadas en factores que surgen de forma que no son controlables por esta). También podemos marcar un tercer bloque en la sombra, el cual engloba aquellas causas que ayudan, aunque no de forma directa, a la internacionalización, haciendo más sencillo el proceso (Iborra, 2014).

Para ello ha sido elaborada una guía numérica de las principales razones motivadoras de internacionalización, con su correspondiente desglose y argumentación (Guerras y Navas, 2015). Ofrecemos también a continuación un cuadro resumen (Gráfico 2.2.) con los dos bloques de razones que serán objeto de estudio.

**Gráfico 2.2. Razones internas y razones externas**

Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2015).

Se empezará hablando de lo que en el mundo del marketing se conoce como razones proactivas. Proactivo significa actuar de antemano sobre algo que va a suceder y planificar las acciones que la situación puede requerir (Pimentel, 2016). Las empresas que son proactivas en los negocios internacionales están, en la mayoría de los casos, mejor posicionadas que las compañías que simplemente reaccionan una vez llegados el momento. Éstas, por tanto, serían las razones internas (Guerras y Navas, 2015):

➤ Saturación del mercado nacional

Como ya se ha hablado al principio de este capítulo, la saturación en el mercado nacional ya sea por causas de inestabilidad o inseguridad política económica de nuestro país, o porque ya hemos llegado a todos aquellos consumidores a los que podríamos haber llegado en ese momento es, a mi parecer, la principal llamada que el comercio internacional le hace a las empresas. En este sentido se llega a advertir que, con el paso del tiempo, la exportación pasa a ser de potencial arma de supervivencia de las pymes, a ser un actor principal en cuanto al crecimiento de la empresa.

➤ Oportunidades de mercado

La base de nuestro estudio se resume en la principal fuente de motivación de una empresa a la hora de internacionalizarse: Existe deseo de expandirse internacionalmente porque detectamos oportunidades de mercado en el exterior, las cuales son fundamentalmente la demanda del producto o del servicio que generan nuevos nichos de mercado, las nuevas tendencias en análisis de consumo y generación de demandas que cambian para favorecer la presencia del producto en los mercados extranjeros, o la ausencia de competencia en el extranjero que le daría a la empresa la ventaja de ser la primera en moverse.

Un ejemplo común, referido a la pyme, es el aprovechamiento de la ventaja competitiva de poseer en España embutido de calidad. Aprovechamos la oportunidad que nos da el comercio de cara al mercado exterior, que mantiene el país como marca de referencia a la hora de vender embutido por su calidad, condición y buen hacer.

➤ Diversificación de riesgos

Es decir, al variar el destino, se extiende el riesgo. Las empresas se inmunizan frente a la volatilidad de las tendencias cambiantes del consumo, se ven menos afectadas por factores externos que influyen en el comportamiento del consumidor y la demanda de productos. Claro ejemplo es la no muy conocida IDE Technologies, compañía que ofrece el servicio de "fabricación de nieve" a las estaciones de esquí de todo el mundo. Operan en países de ambos hemisferios, desde Suiza hasta Chile, a fin de mantener un ingreso constante. Cuando es verano en una parte del mundo y, por lo tanto, no pueden trabajar, se enfocan en la otra parte donde es invierno y su negocio prospera de forma constante y sin altibajos.

➤ Economías de escala

Este conocido término económico es otra motivación a la internacionalización. Las economías de escala son ventajosas porque permiten a una empresa, fundamentalmente y a grandes rasgos, optimizar la estructura de producción, la red de transporte y distribución. Además, facilita la optimización de costes que permite producir con un mejor equilibrio entre calidad y precio, y aprovechar las posibilidades de producir en



países que mejoren su flexibilidad y disponibilidad al amparo de legislaciones que benefician las producciones masivas.

Finalizadas las razones internas, se da paso a las externas; aquellas razones que la empresa no puede controlar pero que influyen de la misma manera en la decisión de salir al exterior.

➤ **Ciclo de vida de la industria**

El ciclo de vida de un producto, como cualquier otro, tiene un principio y un fin. Este se divide en una primera etapa de introducción, una segunda etapa de crecimiento, una tercera etapa de madurez y, por último, una etapa de declive (Barrios, 2017). Cuando se acerca este final, se plantea el hecho de solucionarlo diversificando e innovando; por producto y por división geográfica (Guerras y Navas, 2015). Por lo tanto, se hace referencia a la búsqueda de nuevos nichos de mercado donde introducir ese producto que en nuestro mercado local ya ha tocado techo y que, por consiguiente, no puede seguir ni creciendo ni encontrando nuevos clientes potenciales.

Esta sería una buena oportunidad para lanzarse al mercado local y a la interesante tarea de conocer las diferentes culturas comerciales.

➤ **Demanda externa potencial**

La aceleración del comercio y de las nuevas tecnologías da lugar a la creación de nuevas necesidades que deben ser correctamente abastecidas. Identificar esa demanda externa potencial a la que podemos llegar puede volverse clave para aumentar nuestro volumen de ventas. Esta búsqueda y posterior satisfacción de la demanda generada en el exterior está fuertemente relacionada con la imagen de marca y posicionamiento competitivo en el mercado, para hacer frente a esta demanda externa y a las posibles que estén por llegar.

➤ Competencia local

Seguido de la demanda externa potencial está, como en muchas otras ocasiones, la amenaza de un competidor local que acecha de cerca en el porcentaje de cuota de mercado. Dichas presiones del mercado impulsan a las empresas a buscar nuevas vías de escape, ya que en esta sociedad cada vez más dinámica y global, será el más rápido el que supere al lento. La rapidez, el dinamismo y la agilidad empresarial de las pymes se vuelven claves en el proceso de internacionalización (De Pablos y Garaña, 2015)

➤ Globalización

Fenómeno ya comentado con anterioridad, que ya en los años ochenta el famoso analista económico Michael Porter estudió el entorno empresarial de manera internacional. Las tendencias crecientes de la globalización, diagnosticadas ya de aquellas como fuerte razón externa para internacionalizarse, hace que el visionario se reafirme todavía más ahora en su estudio.

El libre comercio, apoyado por organismos u acuerdos tales como los de la Unión Europea o Mercosur, ofrece facilidad y comodidad al proceso de internacionalización, aprovechando las ventajas de un mundo cada vez más global. A pesar de ello, Gobiernos tales como el de Estados Unidos se han mostrado claros detractores del Comercio Internacional y, por consiguiente, de la globalización actual. Trataremos, a lo largo del presente trabajo, un análisis más exhaustivo sobre dicha situación.

### **2.2.2. Beneficios de la exportación**

Guiándonos por la teoría elaborada a partir del Trabajo Fin de Máster de la alumna Esperanza Lara Díez, de la Universidad de Valladolid (Lara Díez, 2016), dividimos en tres importantes bloques (Gráfico 2.3.) los principales beneficios que podemos obtener si exportamos partiendo de las razones que hemos desarrollado en el punto anterior.

### Gráfico 2.3. Beneficios de la exportación



Fuente: Elaboración propia a partir de (Lara Díez, 2016).

- Beneficios en la Producción, que incide directamente en las finanzas de la empresa: Aumentar la producción permite mejorar los ingresos y optimizar los costes, tanto los fijos como los variables. Esto nos lleva a mejorar la capacidad de inversión con menor riesgo. Veremos más adelante la importancia de la capacidad de inversión al enfrentar los retos que la entrada de las nuevas tecnologías supone en las pymes.
- Beneficios en los Recursos Humanos, que incide directamente en la experiencia: Producir más para abrirse a nuevos mercados no es solo producir más, si no producir mejor, lo que nos lleva a las personas y al desarrollo del talento, su especialización, satisfacción y motivación de empleados. En definitiva, mejores profesionales, más comprometidos y preparados y, por tanto, más eficientes.
- Beneficios en la comercialización, que incide directamente en las ventas: Eficiencia también en los procesos de comercialización, análisis de mercados, comportamientos de cliente, mejora de la capacidad de responder mejor y más concretamente a la demanda, tanto cuantitativamente como cualitativamente.

### 2.2.3. Riesgos de la exportación

Y como en todo, también aquí tenemos que tratar la cara B de las exportaciones. A pesar de las numerosas ventajas de lanzarse al exterior (como, por ejemplo, la recuperación de la crisis), también son muchas las adversidades o barreras que puede encontrarse la empresa exportadora y que suponen riesgos que han de tenerse muy presentes a la hora de abrir mercado exterior.

Revisemos las conocidas barreras a la exportación, que se definen como “*cualquier elemento o factor, interno o externo, que obstaculiza o disuade a la empresa de iniciar, mantener o incrementar la actividad exportadora*” (Arteaga, 2012). Para plasmar mejor la teoría, se exponen una serie de tablas resumen que, de forma visual y descriptiva, ayuda a entender todos los tipos de barreras que Arteaga recoge junto con los riesgos que se han podido considerar de manera personal que dichas barreras acarrear.

**Tabla 2.1. Descripción y riesgos de las barreras de conocimiento**

<b>BARRERAS DE CONOCIMIENTO</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RIESGOS</b>
Desconocimiento del <b>mercado</b> , oportunidades, y clientes potenciales.	Oferta inadecuada
Desconocimiento de las <b>ayudas</b> y ventajas ofrecidas por las instituciones.	Riesgo de perder oportunidades de financiación
Desconocimiento generalizado del <b>procedimiento</b> de actuación	Ineficiencia tanto en la distribución como en la logística
Desconocimiento en <i>bussines case</i>	Cuenta de resultados negativa

Fuente de la elaboración propia a partir de Arteaga (2012).

Tabla 2.2. Descripción y riesgos de las barreras de recursos

<b>BARRERAS DE RECURSOS</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RIESGOS</b>
<b>Falta de financiación</b> a la hora de ejecutar operaciones internacionales.	Imposibilidad ejecutiva
<b>Falta de especialistas</b> en la empresa en materia de asesoramiento internacional.	Imposibilidad ejecutiva
<b>Falta de recursos</b> operacionales y transaccionales.	Imposibilidad ejecutiva

Fuente de la elaboración propia a partir de Arteaga (2012).

Tabla 2.3. Descripción y riesgos de las barreras de procedimiento

<b>BARRERAS DE PROCEDIMIENTO</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RIESGOS</b>
<b>Burocracia</b> política.	Lentitud/ “ <i>time to market</i> ”
Altos <b>aranceles</b> a la exportación.	Pérdida de competitividad en precios
Diferencias <b>lingüísticas, culturales y costumbristas</b> .	Perdida de eficiencia, productividad y adecuación de la oferta
Dificultad <b>logística</b> respecto a la distribución y transporte.	“ <i>Time to market</i> ”/incremento de costes/stocks
Dificultades respecto a la <b>normativa</b> .	Riesgos legales (económicos)
<b>Elevados costes de adaptación</b> .	Oferta inadecuada (precio y calidad)

Fuente de la elaboración propia a partir de Arteaga (2012).

Tabla 2.4. Descripción y riesgos de las barreras externas

<b>BARRERAS EXTERNAS</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RIESGOS</b>
Desequilibrio y/o inseguridad política.	Riesgo – país
Tipos de cambio de monedas variables.	Riesgo económico (margen comercial)
Competencia más cualificada.	Desconocimiento del mercado
Cultura baja de propensión al riesgo.	Imposibilidad ejecutiva

Fuente de la elaboración propia a partir de Arteaga (2012).

## 2.3. FORMAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

### 2.3.1. Tipos de estrategias

Gráfico 2.4. Tipos de estrategias de internacionalización



Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2015).

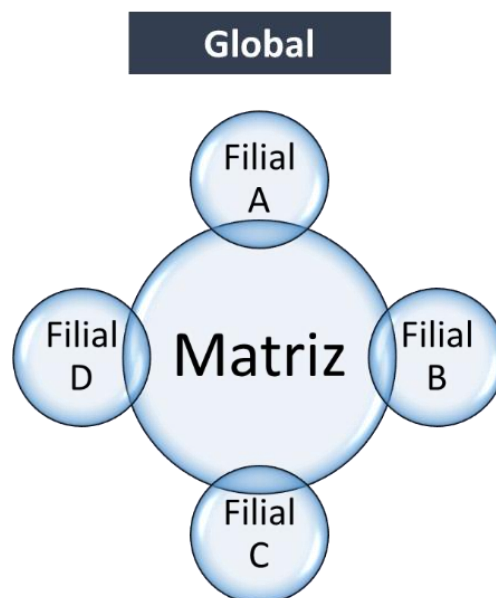
### 2.3.1.1. Global

En este primer tipo de estrategia de internacionalización, la empresa apuesta principalmente por la reducción de costes, estandarizando sus productos y centralizando sus operaciones (Pla y León, 2004).

Es decir, esta estrategia está basada en la centralización y el control de la oficina corporativa con superlativo énfasis en el control de costes. Dicha forma de operar es utilizada normalmente en industrias donde la presión para la adaptación local es menos significativa, pero que, en cambio, es muy relevante respecto a la reducción de costes (Dess, G.G.; Lumpkin, G.T. y Eisner, 2011).

En la siguiente figura ejemplificamos de manera gráfica como la sede central es la única y exclusiva encargada de marcar las directrices respecto a la forma de competir de sus filiales. La conducta de dichas filiales respecto a la manera de actuar será independiente entre ellas y dependiente respecto a la matriz.

**Gráfica 2.5. Estrategia global**



Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2015).

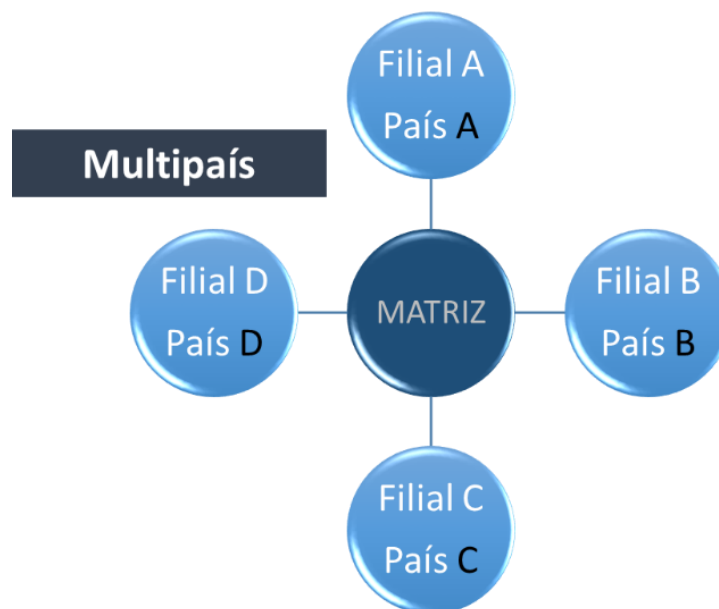
### 2.3.1.2. Multipaís

A diferencia de la estrategia global, es aquí donde el manual de Guerras y Navas (2015) centra su estudio específicamente en la presión para la adaptación local; en otras palabras, la empresa que decida internacionalizarse utilizando la estrategia multipaís deberá adaptar sus productos o servicios a sus potenciales consumidores del país elegido para exportar. Esto supone el incremento de protagonismo de las filiales, y por tanto la consecuente libertad que estas pueden tener respecto a la matriz.

Podemos decir que el fundamento principal de esta estrategia es la adaptación al medio, a los consumidores, su cultura, su idioma, sus hábitos de comprar.

Dicha forma de operar es utilizada normalmente en industrias donde la reducción de costes es menos crítica, pero que, en cambio, es muy relevante respecto a la presión para la adaptación local (Dess, G.G.; Lumpkin, G.T. y Eisner, 2011). La siguiente figura representa lo anteriormente comentado.

**Gráfica 2.6. Estrategia multipaís**



Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2015).



### 2.3.1.3. *Trasnacional*

Tanto la estrategia global como la mutipaís son estrategias que se especializan en una de las dos presiones competitivas, es decir, la estrategia global enfoca todos sus esfuerzos en la presión para reducir costes mientras que la estrategia mutipaís lo hace en la adaptación local (San Millán, 2017).

La estrategia trasnacional es la combinación de ambas. Se basa en igualar la importancia de eficacia, adaptación y conocimiento locales. Dicha forma de operar es utilizada en industrias donde la reducción de costes y la presión para la adaptación local son niveladamente relevantes (Dess, G.G.; Lumpkin, G.T. y Eisner, 2011).

Las compañías que optan por esta estrategia localizan sus recursos y capacidades en aquellos lugares donde sean más productivos, cuidando especialmente las actividades de valor agregado que exploten las diferencias y similitudes nacionales. He aquí donde se explica el porqué de calificar la estrategia trasnacional como una combinación de las dos anteriormente explicadas.

Su gestión se fundamenta en el aprendizaje operacional y en la mejora del desempeño. Se persigue que cada negocio individual piense conjuntamente y actúe localmente (Guerras y Navas, 2015). Es decir, que cada filial tenga en mente la compañía en conjunto siempre que sea capaz de responder la demanda local de forma autónoma.

**Gráfica 2.7. Estrategia trasnacional**



Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2015).

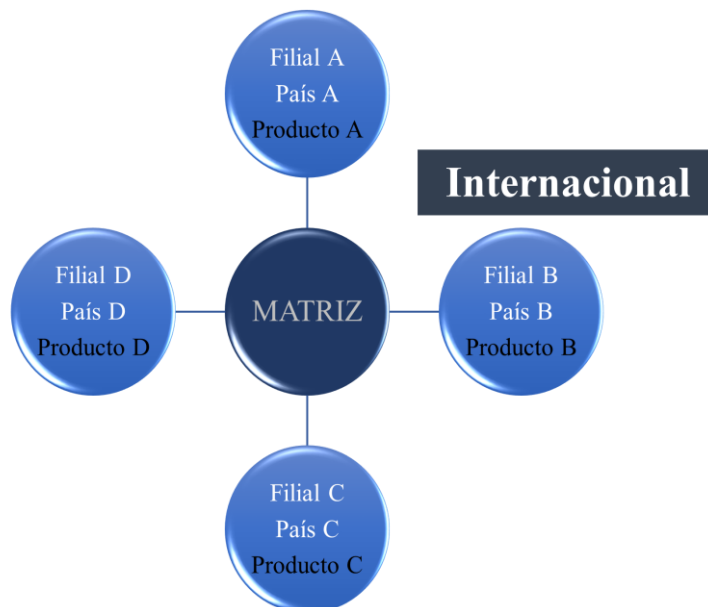
#### 2.3.1.4. Internacional

Referidas a empresas con una alta diferenciación del producto. Dicha forma de operar es utilizada en industrias donde la reducción de costes y la presión para la adaptación local son irrelevantes.

Esto se debe a que la necesidad de adaptación sea mínima o incluso inexistente. El objetivo principal de estos consumidores no es buscar un precio bajo, es más, están dispuestos a pagar más por la diferenciación y calidad que ofrecen. La disminución de los costes no será un problema porque las empresas que ejercen este tipo de estrategias normalmente no tienen grandes rivales con los que competir (Pedrero, 2014).

La centralización de los recursos y capacidades más valorados en un enclave concreto es el fundamento clave para el proceso de dicha estrategia. Aun así, Guerras y Navas (2015) recogen dos puntos que el método internacional carece de presumir: Por un lado, eficiencia, ya que pierde la posibilidad de ser más ventajosos en diferentes lugares; por otro lado, la adaptación del producto, que debe ajustarse a las exigencias del mercado local, obstaculizando el progreso de innovación futura.

**Gráfica 2.8. Estrategia internacional**



Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2015).

### 2.3.2. Métodos de entrada

Gráfica 2.9. Métodos de entrada



Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2015).

#### 2.3.2.1. Exportación

Comenzaremos hablando sobre la exportación, ya que suele ser el primer método que elige una empresa cuando se lanza a vivir la experiencia internacional. Y al ser el primero, también es el más directo (Peris, Rueda, y Benito, 2014).

Es importante destacar, y más siendo el objetivo principal del presente trabajo, cómo las pymes optaron por la exportación como método de supervivencia a la crisis, donde normalmente no tienen los suficientes medios, ni económicos ni personales, para entrar en un país mediante instalaciones propias (tienda física, espacios productivos y/o comerciales, etc.).

En las exportaciones lo que se produce se conserva en el país de origen, a la espera de ser demandado y consecuentemente, enviado al lugar donde ha sido requerido. Pla y León (2014) diferencian entre dos tipos de exportaciones:

- *Exportación directa*

Este primer tipo de exportación se caracteriza, principalmente, tal y como su nombre indica, porque la empresa gestiona de manera directa la promoción y comercialización del servicio o producto demandado. Lo lleva a cabo a través de dos formas diferentes: A través de la creación de un departamento y/o sistema destinado únicamente al funcionamiento del comercio exterior; o un socio-filial/agente o distribuidor en el exterior.

La exportación directa implica una gestión específica, un alto conocimiento del mercado donde nos queremos introducir, recursos, personal especializado y capacitado. Las principales dificultades que nos encontramos a la hora de exportar de forma directa, es, entre otras, encontrar el nicho de mercado con sus clientes potenciales, negociar con ellos, fidelizarlos y asegurarles la calidad de los productos mientras mantenemos un contacto con ellos profesional y sano desde la dificultad de la distancia (Llamazares García Lomas, 2016).

A continuación, explicamos las tres formas de exportación directa más utilizadas por las empresas, y, que parecen ser las más rentables (Cerviño, 2006). Ofrecemos también un cuadro resumen para su mayor entendimiento.

- *Venta directa*: Las tareas de exportación las realizan personal cualificado y especializado en tareas internacionales a través del departamento comercial y/o de exportación.
- *Agente Comercial*: persona física o jurídica que, de manera continua, hace de intermediario de la empresa en el país receptor, gestionando los cobros y todas aquellas tareas que deriven de la propia actividad de exportación. Recibe por ello una remuneración como trabajador por cuenta ajena. En un campo diferente de actuación al agente comercial, es importante recalcar también la función del distribuidor, que vende el producto al exterior con exclusividad del territorio; y el importador, que importa el producto, pero sin exclusividad del territorio.
- *Comercio Electrónico*: Consiste en la venta de bienes y servicios a clientes situados en el exterior, a través de Internet. Debido a su importancia y alto crecimiento, en el presente Trabajo Fin de Grado le hemos dedicado un apartado exclusivo para profundizar en la importancia de esta herramienta.

**Tabla 2.5. Cuadro resumen de los tipos de exportación directa**

VENTA DIRECTA	AGENTE COMERCIAL	E-COMMERCE
Herramienta más útil en la primera fase de la experiencia internacional.	Profesional por cuenta ajena que no asume el riesgo de la venta.	Rango de población entre 18-45 años, ya familiarizados con la compra por Internet y con las nuevas tecnologías.
Viable si tenemos un número de clientes potenciales reducido.	Cobro variable en función de la comisión.	Productos no complejos, fáciles de comprar, de decisión rápida.
Efectivo en productos de venta compleja, ya que necesitamos personal especializado que nos guíe en la compra.	Sus servicios se ajustan al asesoramiento e investigación del mercado.	Imprescindible web llamativa, seguridad en el pago e información inmediata del producto.

Fuente: (Pedrero Carrasco, 2014).

- *Exportación indirecta*

La exportación indirecta se basa en una subcontratación de los servicios de un intermediario en el marco internacional, convirtiéndose de esta forma en cliente de la empresa exportadora. Su misión es gestionar las distintas, y dificultosas, etapas de la internacionalización y se encarga también de las relaciones con los proveedores y todos los factores que rodean a la empresa para que su actividad principal se lleve a cabo. Este método es utilizado, en mayor medida, por pymes.

Este tipo de exportación presenta riesgos reducidos y de menor inversión que los métodos directos. A todo esto, debemos añadirle un inconveniente relevante de destacar: la empresa no puede ejercer control sobre el marketing de marca en el exterior ni realizar estudios de mercados tan profundos como si fuera la propia empresa la que gestionara el control pleno.

Cinco son los tipos de estrategias recogidas dentro de la exportación indirecta, que Pedrero (2014) nombra de tal forma y que resumimos gráficamente a continuación:

**Gráfico 2.10. Tipos de exportación indirecta**

Fuente: Elaboración propia a partir de Pedrero (2014).

Todas ellas, englobadas dentro de la exportación indirecta, recogen la esencia de su metodología, la cual podríamos decir que se reduce a una simple operación de producción y venta (Peris Ortiz et al., 2014).

Cabe destacar, de forma anexa a las correspondientes explicaciones de la exportación, la vital labor que realiza el Instituto de Comercio Exterior (ICEX) fomentando la iniciación y consolidación de las pymes en su apuesta por los mercados internacionales, especialmente a través del soporte sobre los costes que exige su salida al exterior y del apoyo a las empresas en el diseño de su estrategia internacional para aumentar su competitividad, en la definición de su plan de negocio en un mercado en particular. En la fase de consolidación, en destino, facilitará la diversificación de su red comercial.

Podemos decir que ICEX es la institución de referencia en España en cuanto a apoyo y asesoramiento a las pymes, pero contamos también, de forma más regional, con micro asociaciones que refuerzan la ayuda, como MadridExporta.

### 2.3.2.2. *Sistemas contractuales*

#### ○ *Licencias:*

Se realiza fundamentalmente entre dos empresas de diferentes países, a los que denominamos licenciador y licenciario. La primera de estas concede a la segunda los derechos intangibles del negocio durante un periodo de tiempo negociado con anterioridad (Pedrero, 2014). A cambio de todo esto, el licenciario le pagará una regalía a su licenciador.

Las compañías se acogen normalmente más a las licencias que a otras formas de entrada en el mercado exterior debido a que de esta forma es más sencillo atravesar las barreras de entrada del país de destino y de los procesos logísticos, además de aportar facilidad a la hora de invertir en los recursos necesarios (Llamazares García Lomas, 2016).

Según Guerras y Navas (2015), existen dos formas de ejecutar una licencia. La primera de ellas se conoce como contratos de fabricación, donde se autoriza a un socio local a funciones tales como la fabricación y distribución del producto bajo unas normas acotadas previamente. La segunda forma de llevar a cabo una licencia es la cesión de patentes, donde, con mayor libertad, el licenciador no interviene de forma directa.

#### ○ *Alianzas estratégicas*

Una alianza estratégica puede definirse como un acuerdo entre dos o más empresas independientes que, compartiendo sus recursos y capacidades, crean una interrelación cuyo objetivo principal es el de incrementar y aprovechar sus ventajas competitivas (Guerras y Navas, 2015). Las alianzas tienen cuatro objetivos fundamentales (Pedrero Carrasco, 2014):

1. Internacionalizarse rápida y eficazmente, diversificando el riesgo
2. Actuar en un mayor rango de mercados
3. Mejorar la posición competitiva de cara al mercado internacional gracias a contar con un mayor número de recursos y capacidades
4. Explorar sinergias competitivas

Los datos demuestran que los fracasos de las alianzas estratégicas son bastante elevados, es por ello que suele ser el método de internacionalización menos utilizado. El proceso de la toma de decisión es complejo debido a lo que en Dirección Estratégica llamamos comportamientos oportunistas por parte del socio, el cual puede aprovecharse en su propio beneficio de los recursos y capacidades que ofrecemos debido al acuerdo.

Por ende, para el buen funcionamiento de las alianzas debe tenerse en cuenta la elección de dicho socio, como en misma medida la forma de administrar la relación con él.

○ *Franquicias*

Pedrero (2014) define la franquicia como aquel tipo de licencia donde se concede el derecho a usar un producto o un modelo de negocio a un empresario residente en el exterior. Para ello, la matriz facilita el suministro de servicios complementarios con el fin de crear procesos operativos estándar en todas sus filiales y asegurar un adecuado nivel de calidad.

El fundamento del contrato de franquicia se establece entre una empresa (franquiciador) que cede sus derechos a otra (franquiciado), a cambio de una contraprestación financiera llamada royalties, la cual se pondera sobre las ventas.

De esta forma, la franquicia ofrece la posibilidad de explotar un modelo comercial (como hemos dicho anteriormente, modelo de negocio), amparado por una marca que posee una potente imagen corporativa y que le permite disfrutar de las ventajas derivadas de la formación y asistencia de la matriz franquiciadora.

Ejercemos la franquicia a través de tres vertientes:

1. Directa, donde la relación con cada franquiciado es directa
2. Filial, donde se establece una filial en el extranjero para negociar y controlar las franquicias locales
3. Máster, donde se concede a una empresa extranjera una franquicia global para un territorio



Como principales desventajas de las franquicias se encuentran, fundamentalmente, que no se es el propietario de la marca como tal, por lo tanto, es necesario seguir las normas y directrices estratégicas impuestas, donde las principales decisiones las toma el franquiciador.

#### 2.3.2.3. *Inversión directa en el exterior*

- *Filiales propias*

Podemos realizar nuestra inversión en el exterior de dos formas posibles. La primera de ellas son las filiales propias y se produce cuando adquirimos una empresa con previa experiencia en el mercado local o creamos una nueva filial (Guerras y Navas, 2015). La segunda de ellas es la empresa conjunta, de la cual comentaremos en el siguiente punto.

Ahora bien, este método de entrada, las filiales o subsidiarias propias, se fundamenta en el control de todo el proceso de internacionalización, por lo que el riesgo que asumen es superlativo a los demás (Peris Ortiz et al., 2014).

- *Empresas Conjuntas o Joint Ventures:*

La joint venture es una empresa creada por dos compañías procedentes de diferentes países, y normalmente del mismo sector, que se alían para crear una actividad empresarial conjunta. Ambas empresas aportan a la recientemente fundada por ellas sus conocimientos y habilidades en el mercado y las herramientas para gestionarlo (Llamazares García Lomas, 2016).

Con la frenética velocidad del mercado y de los cambios de los modelos de negocio, este tipo de empresa conjunta se ha vuelto la más demandada a la hora de cooperar internacionalmente. A continuación, se expone un cuadro resumen con las principales ventajas y desventajas de la joint venture:

**Tabla 2.6. Cuadro resumen de las ventajas y desventajas de la joint venture**

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Aprovechamiento de sinergias	Fuerte inversión en capital productivo y humano
Mayor control productivo y publicitario	Posibilidad de difícil negociación con el socio local
Superar el proteccionismo de las exportaciones	Posibles conflictos de interés
Se comparte el mismo objetivo, minimizando así los riesgos	Diferencias en los criterios de cómo llevar a cabo el proceso

Fuente: Elaboración propia a partir de Llamazares García Lomas (2016).

El acuerdo de joint venture se formaliza en un contrato donde se especifica de manera detallada las aportaciones de cada socio, las estrategias a seguir, la pirámide empresarial respecto a la organización, los recursos financieros que se invertirán y, finalmente, el reparto de beneficios.

Para finalizar, cabe destacar el dinamismo empresarial en función del tamaño, donde existe una relación directamente proporcional entre las empresas con mayores recursos y los métodos con mayor dificultad de ejecución, todo ello bajo datos de la Cámara de Comercio en un estudio sobre los métodos de entrada más elegidos por las empresas españolas en función de su dimensión en cuanto a número de empleados (Figueiras, s.f).

## **2.4. LOS DETRACTORES DE LAS EXPORTACIONES: EL PROTECCIONISMO**

### **2.4.1. Breve recorrido por la economía internacional de Estados Unidos**

Desafortunadamente, nos encontramos con un suceso muy actual que contrae la esencia del Comercio Internacional y que influye de manera directa a nuestro principal campo de actuación.

El proteccionismo es, de forma colectiva, nuestro mayor detractor. Una política económica que defiende la productividad y empleabilidad en el mercado nacional frente al externo, imposibilitando avances y relaciones comerciales (Savard, 2010).

Los cambios respecto al libre comercio entre los países empiezan a acercarse, cada vez con mayor visualización e impacto. Ya lo decía la entrada principal del diario americano, *The Washington Post*, el día que Donald Trump ganó las elecciones estadounidenses. Abrió su periódico diario con la frase de: “*Democracy dies in darkness*” (La democracia muere en la oscuridad) (Román, 2017).

Todos somos conscientes, y más en nuestro campo profesional, que el actual presidente de los Estados Unidos es fiel oponente al libre comercio, metodología (o incluso ideología) que nos empapa a todos. Muchas de sus medidas proteccionistas ya están efectuándose, y la que todavía no, se encuentran en marcha; impactando de forma directa al Comercio Internacional en su conjunto, a los profesionales que se dedican a ello, (a los que nos dedicaremos), y a la vida cotidiana. Estos son, entre otros mucho más, los aspectos del libre comercio que pueden peligrar (Steinberg, 2017):

- Oposición a la firma del TTIP con Europa
- Eliminación de Tratado Transpacífico, promovido por su antecesor presidente
- Renegociación del Tratado de Libre Comercio en América del Norte
- Imponer un impuesto del 20% a las importaciones, especialmente al acero

Estados Unidos es el segundo exportador a nivel mundial después de China, y que, con un alto porcentaje correspondiente de su PIB (Observatory of Economic Complexity, 2017), cuenta con empresas que se han dado a conocer y poseen el éxito y prestigio mundial gracias al comercio exterior; como Apple en tecnología o Nike en ropa deportiva. La lista es innumerable.

Para evitar la subjetividad y enlazarlo con datos empíricos, haremos un breve análisis estadístico sobre América del Norte y su comercio internacional, basándonos en datos extraídos del atlas electrónico OEC:

Los Estados Unidos varían entre el segundo y tercer puesto respecto a las exportaciones en el mundo. En referencia a la economía más compleja ocupa el séptimo puesto, de acuerdo con el Índice de Complejidad Económica (ECI). El año pasado, Estados Unidos

exportó \$1,32 billones e importó \$2,11 billones, abanderándose como país líder importador. Su PIB fue de \$18 Billones y su PIB per cápita de \$57,5 Miles.

Las principales exportaciones de Estados Unidos son refinadas de petróleo, material aeronáutico y automovilístico, tecnología y medicamentos. Los destinos que encabezan sus exportaciones son Canadá (\$207 Miles de millones), México (\$179), China (\$122), Japón (\$65) y Alemania (\$60).

#### **2.4.2. El proteccionismo de la mano de Estados Unidos**

Uno de los rasgos sustancialmente diferenciadores de la economía norteamericana reside en la innovación, tanto de sus sistemas productivos como de sus modelos de negocio. Nos encontramos con multitud de ejemplos a lo largo de la historia del nacimiento de nuevos conceptos industriales y económicos, que han sido importados por otros mercados: desde el primer automóvil (Ford), siderometalúrgica, informática (IBM), energías, tecnología (Apple, Google) y farmacéuticas.

Podemos decir, coloquialmente hablando, que camina varios pasos por delante de cualquier economía europea cuya perspectiva sea más tradicional o con una orientación menos global. Además, a parte de las fuertes transformaciones de los tres sectores, es necesario tener en cuenta que la economía americana cuenta con un elemento determinante de la demanda interna: el consolidado consumo de la población, crítico en la configuración y evolución de su producto interior bruto.

El triunfo y llegada de la nueva Administración no es otro que el de la victoria republicana en los estados del interior, sede de sectores económicos que abanderaban la economía americana en décadas anteriores, pero que actualmente se encuentran en franca recesión. Su modelo económico compite globalmente en sectores muy maduros y consolidados, fundamentalmente basados en minería, acero, transformación, agricultura intensiva y automoción, todos ellos sometidos a destrucción de empleo debido a las mejoras en automatización, búsqueda de eficiencia y deslocalización.

Sintiéndose los ciudadanos alejados de los ideales que proponía la Casa Blanca en su época demócrata, fueron los principales defensores del líder populista, cuya línea de trabajo en su propuesta para solucionar este malestar fue el fomento de la economía de

esos estados (*"Make America Great Again"*), protegiendo su industria y creando empleo autóctono.

Buena parte del problema radica en la competencia con otros productores respecto a los costes unitarios laborales y la productividad, los cuales son ambos altos en América del Norte, y no tanto los primeros en otras áreas del mundo. Para ello, la Administración Trump parece actuar en una doble línea de trabajo: Por un lado, penaliza a las industrias deslocalizadas fomentando su repatriación en capacidad productiva y en activos económicos, mientras que a su vez protege los mercados interiores sensibles de los sectores más afectados por la vía de las barreras comerciales.

Comienzan a hacerse visibles las consecuencias de su política detractora al libre comercio. De momento ha conseguido que dos fortísimas empresas automovilísticas como son Ford y Harley frenen sus inversiones en México, cerrando o evitando construir nuevas fábricas, destruyendo cerca de cuatro mil empleos hasta el momento. Las amenazas del presidente estadounidense a empresas que quieran producir fuera del país crecen cada día más.

Otra medida, tal vez no tan directa pero igual de perjudicial, es la impuesta de fuertes aranceles a las materias primas, donde destacan el aluminio y el acero, cuyo impuesto ronda el 20%. Pretende así Donald Trump proteger la producción frenando su compra externa a dos materias primas de la que todo país es consumidor. Noticia reciente es con la que despertábamos a principios de abril, cuando China denunció a Estados Unidos ante la Organización Mundial del Comercio por dichos aranceles. Este solo es un ejemplo de la posible guerra comercial a la que nos acercamos.

La historia y la literatura económica han estudiado suficientemente las fases del ciclo proteccionista y en el corto plazo no cabe duda de que puede generar beneficios para la población: para la economía interior es una forma de generar empleo, aumentar el beneficio y la rentabilidad empresarial, elevar los salarios medios, estimular el consumo interno e incluso modular la inflación. Así mismo, en el medio plazo las ventajas tienden a transformarse en debilidades estructurales de consecuencias catastróficas tanto, para el mercado exterior es demoledor fundamentalmente porque la economía se ve profundamente dañada por las asimetrías comerciales que produce dicha competencia al frenar los circuitos internacionales y con el indudable riesgo de trasladar las tensiones a sectores económicos no contaminados. Con todo ello, Donald Trump

únicamente consigue trasladar el peso del proteccionismo a otros sectores que no se veían tan afectados por la competencia internacional.

Sin embargo, el mayor peligro no reside en una política económica concreta de una economía específica por muy sistémica que sea. El problema real está en la posibilidad de un contagio generalizado de estas políticas. Qué difícil se nos hace buscar la conciliación en vez del enfrentamiento.

### **3. VISIÓN FUTURA Y ANÁLISIS SITUACIONAL**

#### **3.1. NUEVAS TENDENCIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN**

Tras todo esto (la crisis económica, las políticas populistas, las amenazas de ruptura, etc.), las empresas españolas quedan solas frente al vacío. Únicamente ellas son las encargadas de tejer nuevas estrategias de supervivencia. La salida de la crisis económica en este segmento se diagnostica por cómo emprender caminos, lo antes y mejor posible, por dos vías:

La primera, atacar el mercado exterior; los más fuertes, internacionalizándose de forma física en el país o países elegidos; los menos fuertes, en ese momento, exportando a través del ya gran gigante e-commerce o mediante métodos más tradicionales.

La segunda, invertir en innovación; este segundo factor lo marcamos como determinante a la hora de decidir vender los productos en el exterior, ya que es especialmente importante la actividad innovadora y dotación tecnológica con la que debe contar la empresa. Como se verá a lo largo del desarrollo de este capítulo, se confirma que la tecnología es origen de una buena competitividad, y mucho más tratándose de mercados ajenos al nuestro propio. Al fin y al cabo, la tecnología es el motor de la transformación, ayudando empresarialmente a generar nuevas fortalezas, antes desconocidas.

### 3.1.1. Industria 4.0

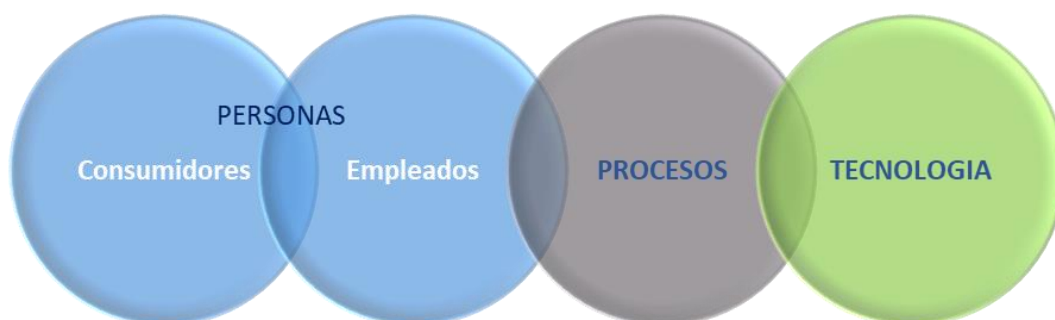
Retomando la concepción descrita al principio del segundo capítulo sobre el amplio significado de la internacionalización, bien es ahora cuando entramos de lleno en el concepto de "transformación", traduciéndolo a la digitalización.

Las nuevas tecnologías se han convertido en el único componente con las específicas facultades para que las empresas puedan sobrevivir en un entorno cada vez más exigente permitiendo, no solo mejoras productivas, sino también una generación de progresos en los costes significativos y la cercanía de los productos a los consumidores (Prieto y Fernández, 2016).

Aunque generalmente las pymes son más ágiles y flexibles, innovar les supone, a diferencia de las grandes compañías, un riesgo y un esfuerzo económico sustancial que, si son mal gestionados, pueden suponer pérdidas considerables. En esta transición, son ellas las que más arriesgan, con una necesidad real de asegurarse un retorno satisfactorio de la inversión (World, 2018).

Innovación e internacionalización son las claves sobre las que las Pymes españolas están asentando su respuesta a las nuevas exigencias que están imponiendo los cambios en el mercado (Cámaras de Comercio, 2007), pero es de relevancia absoluta el estudio de los elementos básicos para mejorar la productividad empresarial (Medeiros, 2018). La siguiente figura ejemplifica los cuatro actores de dicha mejora:

**Gráfico 3.1. Elementos base para mejorar la productividad empresarial**



Fuente: Elaboración propia a partir de Medeiros (2018).

- **Consumidores**, que desean cada vez más inmediatez, personalización y comodidad a la hora de adquirir productos y/o servicios. También se demanda cada vez más facilidad para interactuar con las marcas, creciendo de forma exponencial el uso de dispositivos móviles para ello.
- **Empleados**, que desean cada vez más flexibilidad, cuyas motivaciones y hábitos se refieren más al reconocimiento, superación de retos y la capacidad de influencia que a la motivación salarial. La necesidad de aumentar la productividad requiere profesionales más preparados, motivados y comprometidos con el negocio.
- **Procesos**, más eficientes, que añadan valor al producto y a la marca y mejoren la experiencia del cliente. La automatización de tareas rutinarias y de bajo valor cada vez es más necesaria y suponen ahorro de costes significativos.
- **Tecnología**, cada vez más desarrollada; es absolutamente necesaria en un entorno de transformación como el actual, aportando soluciones a las actividades enfocadas tanto al ahorro de costes como mejora de ingresos y facilita la toma de decisiones en tiempo real al conocer mejor al consumidor, sus hábitos y experiencias de compra.

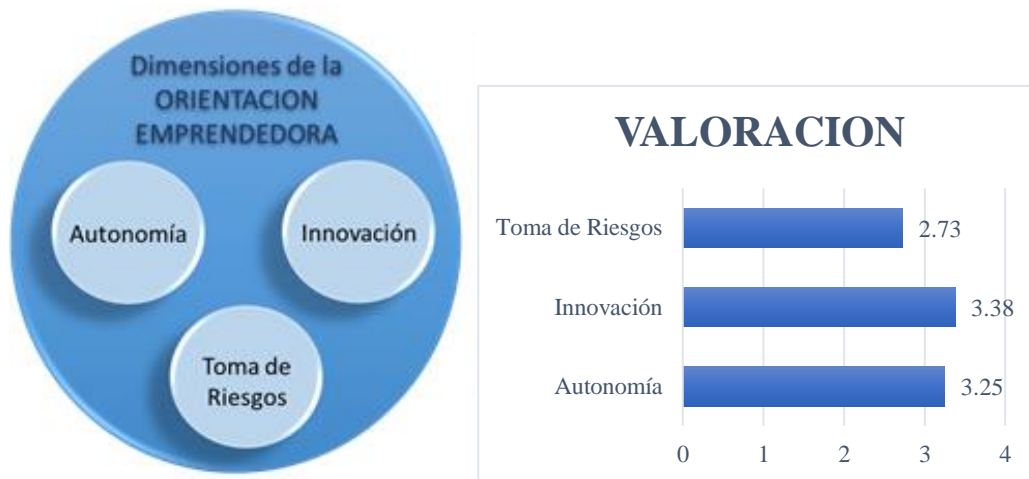
Además, las nuevas tecnologías incluyen, entre otras muchas más, las siguientes que se nombran a continuación (Alameda y Romero, 2017):

- Internet of Things o Internet de las Cosas
- Robótica avanzada y la inteligencia artificial
- Big Data
- Híper conectividad
- Cloud Computing
- Ciber seguridad
- Fabricación digital (impresión 3D)
- Realidad virtual y aumentada



A pesar de lo anterior, el espíritu emprendedor va más allá de implantar tecnología. Se refiere a desarrollar soluciones tecnológicas que soporten los cambios a abordar en función de la estrategia definida con el objetivo de internacionalizar a las pequeñas empresas. No es necesario aplicar, y no debe hacerse, toda tecnología para nuestra empresa y su actividad, sino que usaremos aquello que pensamos que es eficiente para nosotros. Se estudiará en profundidad esta orientación emprendedora de las Pymes, representada en la siguiente figura (Gráfico 3.2) y dividida en tres potentes dimensiones (Aragón Sánchez et al., 2016):

**Gráfico 3.2. Las tres dimensiones de la orientación emprendedora**



Fuente: Elaboración propia a partir de (Aragón Sánchez et al., 2016).

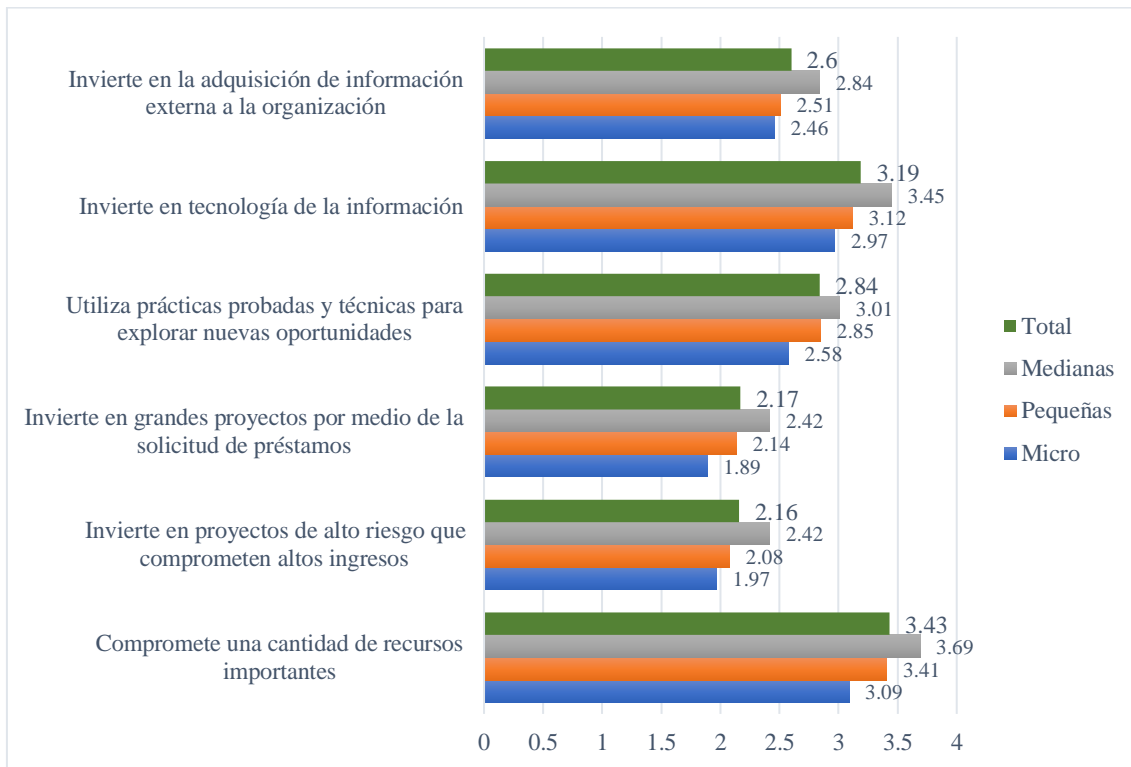
La innovación es la dimensión sobre la que en mayor medida se asienta la orientación emprendedora de las Pymes españolas seguido de cerca de la autonomía.

La apuesta por la innovación se manifiesta claramente en la fuerte intención que los representantes de las Pymes analizadas declaran tener para implementar actividades que mejoran los productos o servicios, siendo más conservadores en la introducción de nuevas tecnologías y en dar rienda suelta a la creatividad y experimentación de los empleados.

De forma coherente, en la dimensión “Toma de riesgos” se constata claramente la baja intención de asumir inversiones fuertes o proyectos de alto riesgo. En el caso específico de las pymes es fundamental crear un plan ajustado a la realidad y proporcional a los

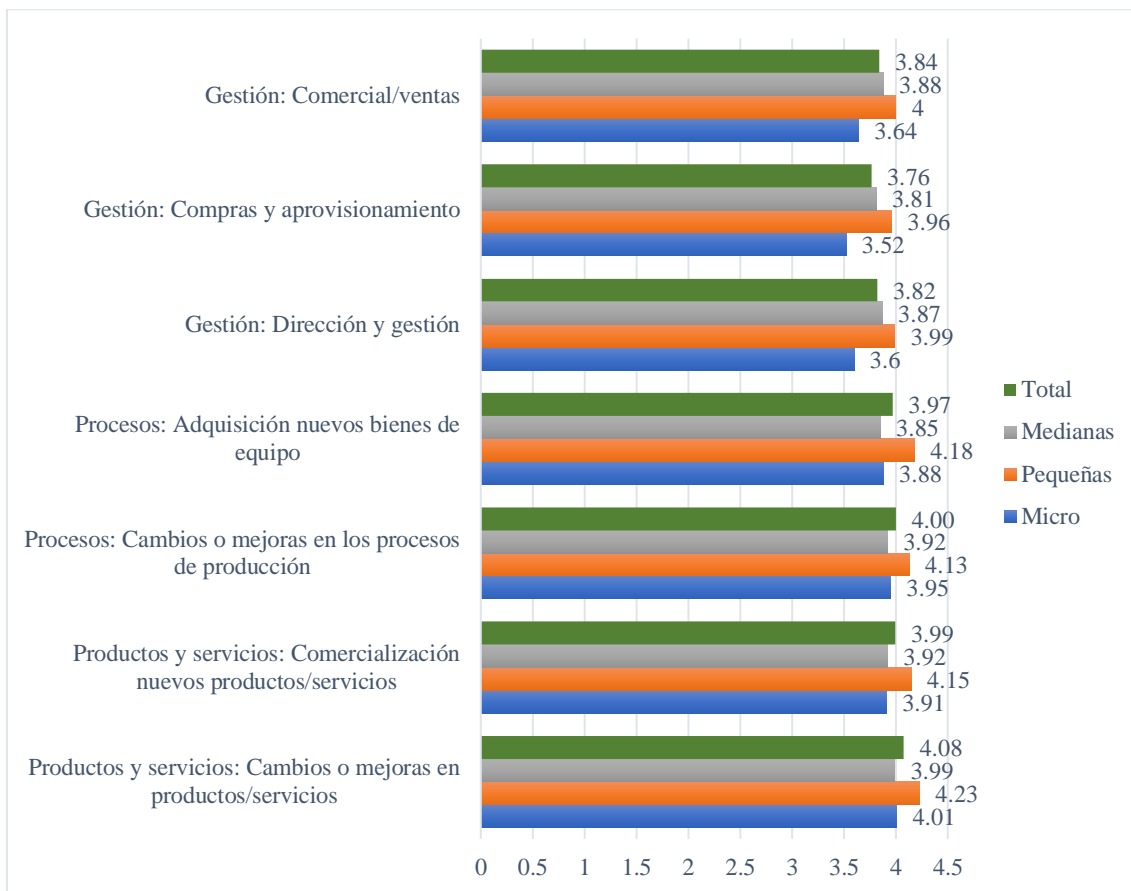
recursos de la empresa. Se debe buscar, como objetivo principal, un impacto más que positivo en el corto plazo:

**Gráfico 3.3. Valoración en la toma de riesgo (según tamaño)**



Fuente: Elaboración propia a partir de Aragón Sánchez et al. (2016).

En general, son las medianas empresas las que acometen cambios importantes tanto en productos, procesos y en gestión; sin embargo, este comportamiento se invierte cuando hablamos de “la importancia que para ellos tienen estos cambios”, siendo las pequeñas empresas las que dan un mayor nivel de importancia en las tres áreas.

**Gráfico 3.4. Valoración en la innovación (según tamaño)**

Fuente: Elaboración propia a partir de Aragón Sánchez et al. (2016).

Las pequeñas empresas encuentran un buen equilibrio entre esfuerzos y retorno (Aragón Sánchez et al., 2016):

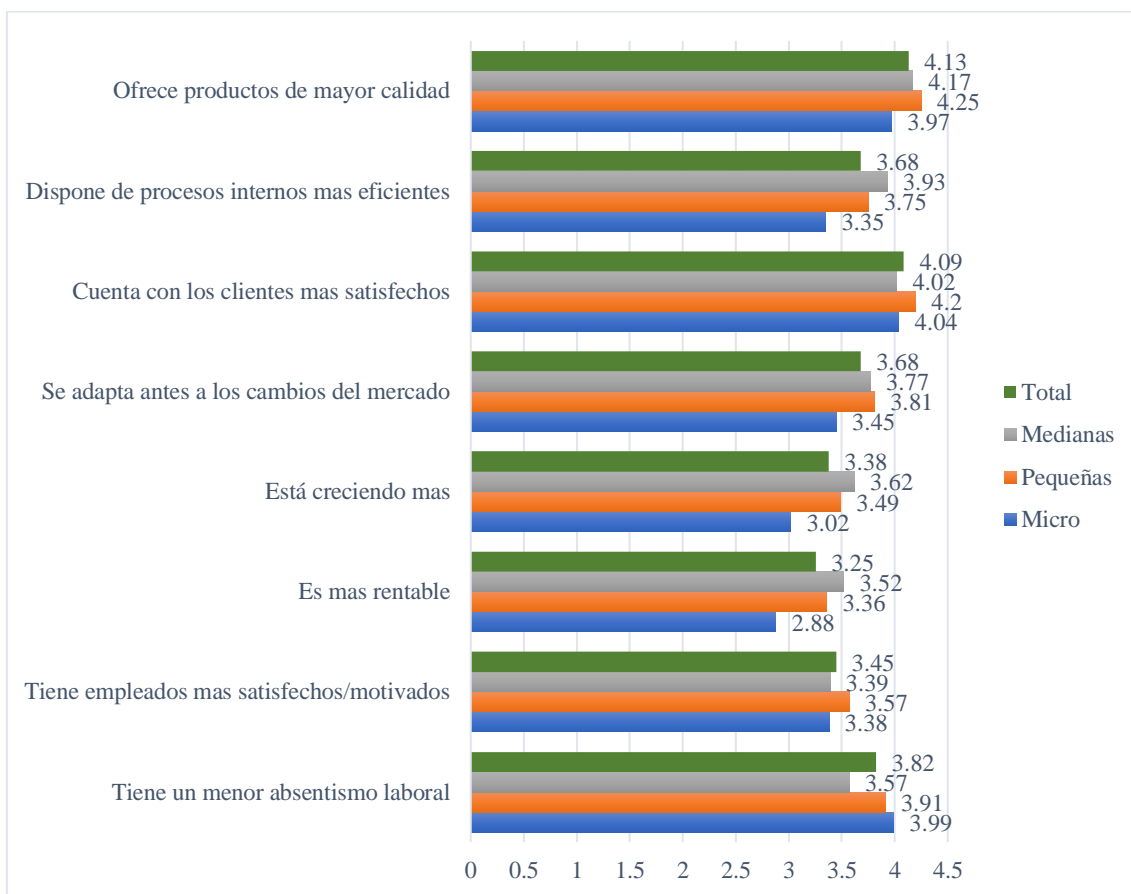
- Mejores / cambios en productos
- Nuevos productos
- Cambios en procesos
- Actividad comercial

El análisis de resultados sitúa la rentabilidad y el crecimiento con un comportamiento directamente proporcional al tamaño de la empresa, pero a nivel general se ha mejorado la calidad de los productos y sus clientes están más satisfechos, sus procesos internos son más eficientes. Es decir, han respondido a las exigencias de los mercados y en este

análisis también son las pequeñas empresas las que más se han beneficiado de orientar su estrategia de forma emprendedora

Cabe destacar otros beneficios que indirectamente impactan en la mejora de resultados de forma sostenida. Se analizan indicadores tales como los referidos a las personas, que engloban, entre otros, el índice de absentismo y la satisfacción general.

**Gráfico 3.5. Valoración de la importancia de la innovación (según tamaño)**



Fuente: Elaboración propia a partir de Aragón et al. (2016).

En este sentido, las tecnologías de la información y la automatización de procesos son las que permiten mejorar las operaciones (productividad, eficiencia y calidad), reducir costes, así como mejorar la calidad de los procesos internos y de relación con clientes.

Cabe destacar que las máximas compañías impulsoras de la digitalización de la industria son alemanas, impulsadas por su fuerte tradición industrial, También en otros países como Estados Unidos, Japón, China, Reino Unido y Países nórdicos, la digitalización

está creciendo notablemente respondiendo a los nuevos retos del mercado digital (The Economist, 2015).

España, a pesar de los esfuerzos en los últimos años, se encuentra por debajo del ritmo de los países con más tradición industrial que nosotros. Únicamente el 8% de las empresas industriales del país cuentan con un nivel de digitalización avanzado, muy lejos del 33% del sector a nivel global (PwC, 2016). A pesar de ello, aportaremos a continuación algunos datos que nos sitúan en la actividad innovadora de nuestro país (Mobile World Capital Barcelona, 2018):

- Las Webs en España se han llevado el 53,4% de los ingresos del 4º trimestre de 2016, año que en ese mismo periodo tuvo un crecimiento del 25%, superando el porcentaje de las webs extranjeras (fundamentalmente UE y EE. UU.)
- El 24% de las 2.663 Startups contabilizadas en España en el mismo año se dedican al comercio electrónico, frente, muy de lejos, al 11% dedicada al móvil.

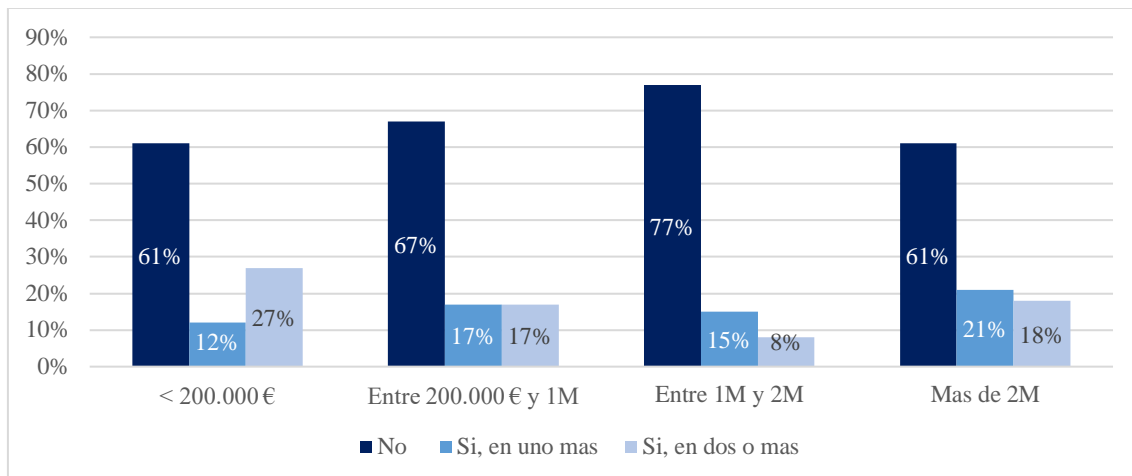
La necesidad de fuertes inversiones para acometer la transformación digital, y a falta de estrategias claras de transformación, suponen un freno que nos sitúa por detrás en el sector industrial; sin embargo, a partir del 2016, el comercio electrónico se dispara en España con un crecimiento del 21% con el sector turístico a la cabeza, seguido del sector textil, con un aumento en facturación del 7,2%.

Por otro lado, un tercio de las compañías esperan crecer un 30% respecto a 2016, especialmente los sectores de electrodomésticos, hogar y moda y complementos, que sitúan la estimación de crecimiento por encima de ese porcentaje (Observatorio eCommerce & Transformación Digital, 2017)

La confianza de las Pymes en este canal para incrementar su volumen de ventas tanto en mercado interior como exterior sigue creciendo. Así es que el 39% de las empresas manifiestan convencimiento total de que el crecimiento continuará en los años siguientes (UPS, 2016). En este sentido, las empresas que tienen intención de avanzar en su internacionalización son aquellas que ya están operando en algún país fuera de España (65%). Las más reacias son aquellas que solo operan en España (81%) y del resto, la mayoría tienen planes de hacerlo en dos o más países (14% restante).

Por volumen de negocio, casi el 40% que factura menos de 200.000 € piensan hacerlo en dos o en más países, siendo los sectores de alimentación, farmacia y moda los que encabezan, por este orden, la intención de salir al exterior al menos en dos países (Observatorio eCommerce & Transformación Digital, 2017)

**Gráfico 3.6. Perspectivas de internacionalización (por volumen de facturación)**



Fuente: Elaboración propia a partir de Ibañez, Lostalé y Casado (2017).

### 3.1.2. Retos

A continuación, se expondrán tendencias, herramientas y hábitos de consumo e-commerce que están marcando ya la necesaria transformación, y por tanto, la evolución también en las ventas y respecto a la internacionalización de la pymes españolas:

**Figura 3.1. Herramientas referidas al comercio electrónico para pymes**



Fuente: Elaboración propia.

#### 3.1.2.1. APPs Móvil:

Los consumidores españoles que utilizan un Smartphone o una tablet para comparar la oferta productos o servicios a través de Internet representan el 62% del total de compradores on-line, de los cuales el 39% ha llegado a la compra final (Ditrendia, 2017). Sin embargo, los gerentes de Pymes se muestran reticentes a adecuar sus tiendas on-line a dispositivos móviles. Paradójicamente, son las empresas con menores valores

de facturación e-commerce las que venden en mayor porcentaje a través de móvil (Ibañez, Lostalé y Casado, 2017).

Las apps que sobrevivirán son aquellas que se basen en un modelo digital que no haya existido antes, o que se encuentre profundamente transformado, siendo capaces de monetizar su nuevo modelo de negocio. A pesar de esto se han dado tales paradojas con algunos referentes de éxito como Wallapop, con mucha actividad y nula rentabilidad; o la Nevera Roja, vendida por apenas 80 m. € (Iglesias, 2017).

### *3.1.2.2. Presencia en Market places*

El concepto Market Place hace referencia al espacio web destinado a aquellos vendedores que estén presentes ahí puedan mostrar sus productos. Cada vez son más las empresas con e-commerce que recurren a esta herramienta. Sin embargo, queda aún un largo recorrido: el 57% aún no está presente en estas plataformas (Byte, 2018)

Por volumen de facturación, son las que menos facturan las que menos recurren a este tipo de solución para vender, que aporta muchos beneficios en la gestión logística pero que sin duda supone gran dificultad para asumir las condiciones de las plataformas de venta on-line y la dificultad de competir con vendedores de mayor tamaño.

Algunas plataformas ofrecen ya soluciones para pequeñas empresas que además empiezan a integrar servicios de logística, al igual que especialistas en logística empiezan ya también a ofrecer plataformas e-commerce e incluso servicios financieros (Ibañez, Lostalé y Casado, 2017).

### *3.1.2.3. Showrooming*

Tendencia del usuario de ver y probar el producto en un espacio físico para luego buscar el mejor precio y el menor plazo de entrega, con las mayores garantías on-line (Zenith Blog, 2015). El showrooming no está al alcance de todas las Pymes, y debe estar correctamente equilibrado con el webrooming teniendo en cuenta producto, tamaño, facturación, capacidad y estrategia de ventas (García, 2018).



La combinación entre estrategia de producto, precios, webrooming y atención al cliente puede ser una herramienta eficaz para la Pymes si además empiezan a ver las oportunidades que al hilo están surgiendo con el crecimiento del showrooming y su adaptación para la pequeña empresa.

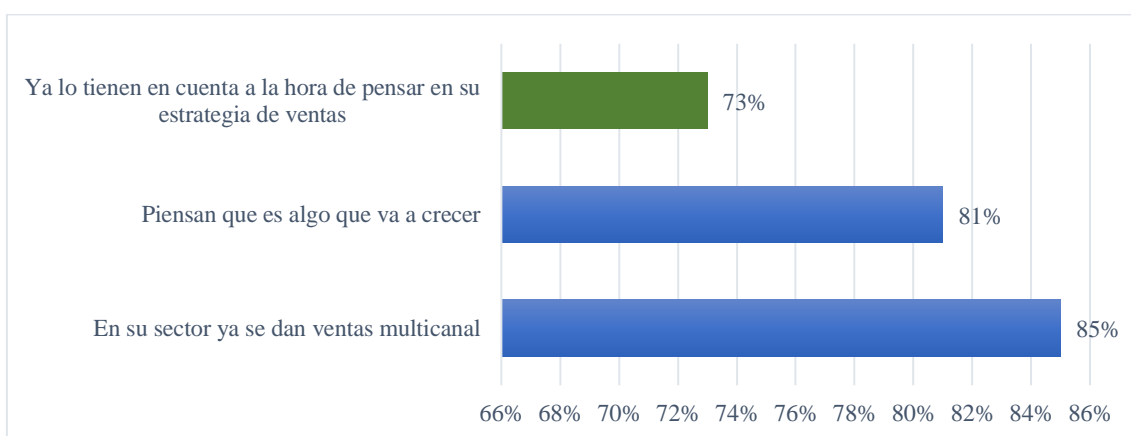
#### 3.1.2.4. Multicanalidad

El ejemplo más claro es combinar una tienda física con una tienda on-line. A partir de aquí las opciones se van ampliando con apps móvil, programas de fidelización, presencia en redes sociales y la apertura de espacios en market places. Estas ideas ya están siendo incorporadas en las estrategias comerciales de las pymes, pues se adaptan bien a sus características y no es necesaria ni una alta inversión ni asumir grandes riesgos; si bien requieren de políticas bien estructuradas sobre:

- Diversificación de oferta
- Contenidos y enfoque de la comunicación
- Integración de canales
- Enfoque CEX (calidad y servicio al cliente)

Se constata la importancia de la multicanalidad, la cual, con sus correspondientes datos, plasmamos en el siguiente gráfico (Ibañez, Lostalé y Casado, 2017):

**Gráfico 3.7. Importancia de la multicanalidad**



Fuente: Elaboración propia a partir de Ibañez, Lostalé, Casado (2017).

#### *3.1.2.5. Plataforma tecnológica*

Una de cada tres empresas en España tiene previsto hacer cambios en sus plataformas digitales, ya sea de mayor o menor calado, pensando, sobre todo, en el cuidado y la atención que los responsables de los comercios electrónicos conceden a lo que podemos decir que es el motor para el buen funcionamiento de la tienda on-line, ya que de ella dependen elementos tan importantes como (Observatorio eCommerce & Transformación Digital, 2017):

- El catálogo de productos que pueda mostrarse
- La gestión del stock
- Las herramientas para relacionarse con los clientes
- La velocidad de carga y la usabilidad
- La confianza del comprador

#### *3.1.2.6. Operaciones logísticas*

La logística es una pieza clave dentro de la actividad de comercio electrónico, ya que de ella depende la correcta recepción en tiempo y forma del pedido (Acebes y Montanera, 2016). El presente elemento se ha convertido decisivo a la hora de comprar.

Seguramente por ello, las empresas muestran intención de introducir mejoras y hacer cambios con sus operadores logísticos. Así parece indicarlo los datos siguientes (Observatorio eCommerce & Transformación Digital, 2017): El 57% cambiarán su proveedor logístico (8% menos que en 2016). Al mismo tiempo, sube al 29% los negocios digitales que sí buscarán nuevas opciones. Muy llamativo resulta el escaso dato de las empresas que optan por gestionar directamente el proceso logístico (14%) a pesar de la importancia de este proceso, que resulta crítico en la relación con el cliente y con su nivel de satisfacción.

### 3.1.2.7. *Experiencia de cliente (CEX)*

A lo largo del análisis hemos hablado de la importancia de responder a las nuevas exigencias de los consumidores, que se materializa en una experiencia positiva y se genera, no solamente ya por la propia calidad del producto, sino por otros elementos sin los cuales la experiencia del cliente no sería completa, convirtiéndose de esta manera en un motivo de fuga de clientes. En un entorno tan competitivo como el actual, el más fuerte no es el que más usuarios tiene, sino el que más mantiene.

#### ➤ Velocidad de carga

Determinante en la progresión de un negocio digital. La exigencia de los clientes en cuanto a excelencia en la usabilidad es creciente en dispositivos móviles, que ya a través del propio ordenador, sencillamente se presupone. Aquellas webs que tarda menos de cinco segundos en cargarse obtienen hasta el doble de ingresos publicitarios respecto a las que cargan en tiempo medio con una conexión 3G. El tiempo medio de sesiones crece un 70% y la tasa de abandono es un 35% menor (Shellhammer, 2016).

#### ➤ Confianza y Facilidades

La confianza en las webs es uno de los motivos que más se valoran a la hora de la compra online (Acebes y Montanera, 2016). Los distintivos de calidad y seguridad en la venta digital aportan la credibilidad y la confianza que reclama el usuario.

Se observa un esfuerzo de las empresas, ya que un 28% en 2017 frente al 18% de 2016 aportan estos sellos de calidad. Un 9% más cuentan con sellos de garantía de otro tipo y quizás el dato más importante es que un 35% prevé implementarlos. Es decir, que el 73% se identifican con sellos de garantía de confianza.

El momento del pago supone otro elemento clave para la confianza del cliente, al mismo tiempo es un elemento facilitador muy valorado por los compradores on-line. Un proceso simple, rápido y seguro garantiza la finalización de las transacciones con éxito.

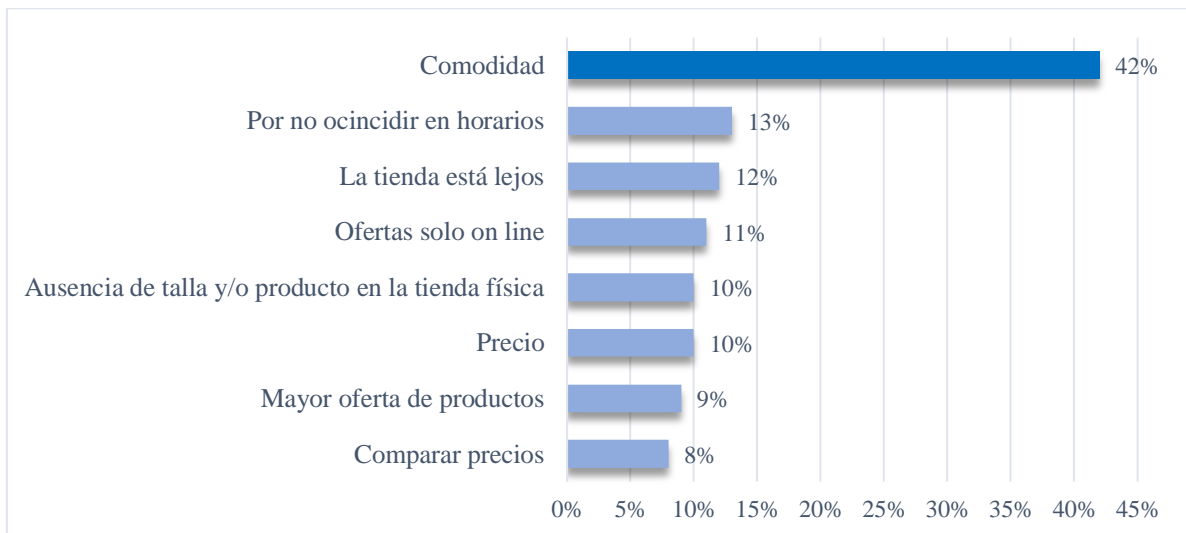
➤ Usabilidad, Inmediatez y comodidad

Se constata que el precio ya no es el elemento más importante a la hora de comprar por internet, sino que es la comodidad de los clientes.

El 70% de los consumidores en España compran on-line a pesar de poder hacerlo en una tienda física, y el motivo principal es la comodidad directa e indirectamente, como puede ser la no conveniencia de horarios o la lejanía de la tienda física (IAB, 2017).

La inmediatez y la comodidad son conceptos que están presentes en todo el proceso de compra y, por tanto, en todas las acciones que el consumidor realiza, desde la búsqueda de la información sobre el producto (interés) hasta el momento en el que el cliente lo tiene en sus manos (recepción), o decide desprenderse de él (devolución).

**Gráfico 3.8. Motivos para la compra on-line**



Fuente: Elaboración propia a partir de IAB (2017).

➤ Atención al cliente

Tal y como veíamos anteriormente, los compradores on-line se muestran en general altamente satisfechos con sus compras. En el gráfico siguiente puede apreciarse cómo se comporta esta satisfacción positiva en cuanto a los diferentes elementos analizados hasta ahora.

**Figura 3.2. Satisfacción de los consumidores en cuanto a su compra online**

Fuente: Elaboración propia a partir de García (2018)

No debe olvidarse una herramienta clave si queremos que nuestros clientes, además de satisfechos con el proceso de compra y el producto, lo estén con la marca. El objetivo es conseguir clientes fieles que cada vez consuman más y que, además, funcionen como embajadores a través de redes sociales y otros métodos. Dicha herramienta no es otra que la atención al cliente, respecto a ayuda y soporte, que motive al comprador en cada uno de sus pasos, así como en su relación con el vendedor.

Pero la atención no se acaba con el pago y la recepción del producto. Si un cliente tiene una queja o duda después de comprar se le debe dar igual atención, o incluso mejor, ya que su experiencia de compra no ha llegado a ser del todo buena y puede que, con ese fallo, ya no vuelva a repetir dicha compra (Salazar, 2015).

Podemos resumir, que no simplificar, que las empresas deben definir la estrategia de atención, teniendo en cuenta las siguientes cuestiones:

- La estrategia de ventas.
- Quiénes son nuestros clientes, cómo se comportan y qué información queremos obtener de ellos.

- Cuáles son nuestros procesos críticos:
  - Claves para finalizar la compra con éxito
  - Fallos que dificultan/retrasan el pedido
  - Retorno de los esfuerzos

Las políticas de atención no deben ser algo aislado del resto de las áreas de la empresa, sino que debe ser integrada en todas las decisiones estratégicas de la compañía, y debe transformarse incorporando tecnología y nuevos protocolos de atención.

## **TERCERA PARTE**

### **4. CASOS PRÁCTICOS DE PYMES**

El objetivo principal de este apartado está enfocado casi en exclusiva al estudio y comentario de la experiencia de éxito de tres pymes españolas en el mercado internacional.

Con los casos de éxito seleccionados quiero realizar una representación práctica de lo desarrollado a lo largo de este trabajo. El perfil buscado es el de una PYME multinacional que ha llegado a convertirse en referente en su sector, basando sus planes estratégicos en la cuidadosa elección la forma de llevar a cabo su internacionalización, al mismo tiempo que el método de entrada elegido.

A continuación, nos moveremos geográficamente por pueblos españoles que han visto nacer grandes emprendedores que han querido echar las raíces de sus negocios en el lugar donde tuvieron las ideas. Nos moveremos por actividades tan dispares como la tradicional artesanía de la confección de ropa hasta el imparable motor de ventas llamado Internet.

El impulso de la cultura internacionalmente emprendedora en España entre las pymes, generada por la crisis económica vivida durante años, ha dado aliento a muchas pequeñas empresas que focalizaban ahí su supervivencia y no en pocos casos su posterior éxito mundial.

## **4.1. MARTIN CODAX**

### **4.1.1. Historia**

El presente caso muestra el éxito de la primera empresa productora y exportadora de vino Albariño de la Denominación de Origen Rías Baixas. La situación y la fase de internacionalización de la empresa Bodegas Martín Códax es altamente interesante, debido al largo proceso que realizaron para salir al exterior y que culminó especialmente en ese momento donde nuestra crisis económica todavía no era visible, pero sí palpable.

El bonito recorrido que hemos realizado por la historia de estas bodegas gallegas nos enseña la curiosidad de su nombre, el cual proviene de un célebre trovador de la zona, cuyas cantigas son las más antiguas de la poesía galaicoportuguesa. En ellas, nuestro trovador le canta al amor y a la mar, las cuales dice que están estrecha y sentimentalmente relacionadas.

Lo que es ahora una referencia de modelo de negocio, empezó en los años ochenta siendo una humilde cooperativa formada por un grupo de agricultores y viticultores, amantes de su tierra gallega, y decididos a extraer el increíble potencial que posee su uva (Bodega Martín Códax, 2018).

### **4.1.2. Caso empresarial**

Martín Códax era ya una empresa exitosa y conocida a nivel nacional, sobre todo por los amantes de este “*noble arte*” como es el vino; sus fuertes crecimientos en ventas, abanderados por la lucha de competitividad con Terras Gaudas, hicieron que en los años 90 empezara un largo camino hacia la internacionalización, siendo esta su principal objetivo durante años en sus planes estratégicos y que fue acrecentándose pasados los años.

La verdadera salida al exterior empezó a gestarse en 2005, año glorioso para Bodegas Martín Códax, ya que firmó un gran acuerdo comercial con la empresa norteamericana E&J Gallo Winery para la comercialización de vino Albariño en EE.UU., consiguiendo

ampliar su cartera de productos mediante la incorporación de vino tinto de La Rioja y del Bierzo.

A últimos datos de 2017, Martín Códax ya ha exportado a EE. UU. 600.000 botellas de albariño, cumpliendo con el contrato de suministro en exclusiva con la empresa Californiana. Las estimaciones se acercan a triplicar la producción en tan solo tres años, continuando con el contrato comercial. Dichas exportaciones le han supuesto a la bodega, con sede en Cambados (Pontevedra), un aumento de la producción que supera el millón de botellas, las cuales vuelan directas desde España al continente americano. La estimación de estos datos se debe a la imposibilidad de revelar los datos oficiales no porque están sujetos a un contrato de confidencialidad con E&J Gallo, según indica el propio director de la marca española.

Lo que si podemos saber, para hacernos una idea de la magnitud de este proceso de internacionalización a través de acuerdos comerciales entre las dos empresas, son las siguientes cuestiones (El País, 2007):

- E&J Gallo es el segundo mayor distribuidor mundial de vino. La empresa californiana factura 2.000 millones de euros y comercializa 840 millones de botellas cada año. El acuerdo comercial con la bodega gallega no es el primero que ejecuta, ya que ha habido antes algunos similares con países como Italia, pero no tan sonados.
- Este acuerdo comercial supera diez veces, en comparación de facturación, comercialización y éxito internacional, al contrato firmado por la bodega Marqués de Griñón con la francesa Louis Vuitton para la distribución de Rioja.

Su crecimiento y evolución, basado desde el principio en el abanderamiento de su tierra y su cultura propia, ha hecho que Bodegas Martín Códax sea hoy en día un emblema de los vinos (españoles en general, y gallegos en particular) fuera y dentro del territorio nacional.

Actualmente, exporta desde Cambados a más de cuarenta países y cuenta con una extraordinaria facturación que roza los veinte millones de euros. Los países de referencia son EEUU e Inglaterra, donde disponen de acuerdos comerciales como el anteriormente estudiado, pero países tales como los escandinavos, latinoamericanos y China están empezando a coger un peso importante a niveles de exportación.



Ellos mismos definen su éxito como una mezcla perfecta entre innovación, exportación y amor por la tierra (Galicia, 2017).

De forma general, es de destacar que España lidera las exportaciones mundiales en el panorama vinícola gracias a una calidad extraordinaria a un precio perfectamente asequible. La exportación se ha vuelto salida obligatoria en este sector, consiguiendo en el último año liderar el mercado mundial con unas ventas de 22,8 millones de hectolitros por 2.850 millones de euros, significativamente por encima de sus máximos competidores, Italia y Francia (El País, 2018).

## **4.2. MARAE**

### **4.2.1. Historia**

La marca Marae nace en un pequeño pueblo de Zamora llamado Coreses, de la mano de dos jóvenes hermanos, emprendedores e ilusionados, y con un desbordante conocimiento en el diseño y confección de ropa. Ambos fueron enseñados por su madre y su tía, iniciadoras y pioneras de un modelo de negocio basado en la exclusividad e innovación del sector textil, hasta entonces desconocido en la zona (Marae, 2018).

La firma empezó confeccionando ropa de esquí de punto, enfocándose posteriormente a la ropa de caza, hasta hace diecisiete años, que volvieron a darle un giro a su producción, ya para mantenerse, y dedicarse en exclusiva a ropa infantil y femenina.

Ellos han sido los primeros en importar lana austriaca para la creación de sus diseños, los cuales trabajan cuidadosamente y de forma personal, combinando la antigua artesanía enseñada por sus antecesoras, con las nuevas tecnologías actuales. En la propia fábrica de Coreses realizan todo el proceso, que pasa por el diseño, corte y confección de los modelos (Agencia EFE, 2018)

Ellos mismos se definen de la siguiente manera: *“Tenemos mucha ilusión, y pretendemos mejorar y aumentar nuestra presencia en España, así como abrir nuevos mercados fuera de España, sobre todo en el norte de Europa.”* (Marae, 2018).

#### **4.2.2. Caso empresarial**

El punto de inflexión para la empresa Marae fue, ni más ni menos, que el primer día de colegio de la biznieta de la Reina de Inglaterra. La pequeña Charlotte vistió una prenda de abrigo diseñada y fabricada por ellos, con lana austriaca de color burdeos, tal y como hemos comentado anteriormente, valorado en 137 euros (lo que se correspondería a 120 libras esterlinas) y acompañado de un pequeño lazo a modo horquilla, también firmado por nuestra empresa objeto de estudio.

El abrigo fue adquirido por la familia real en una casa de moda situada en Londres, la cual está regentada por una española y a la que Marae distribuye su producción de forma personal desde hace varios años, llevando a cabo una exportación directa de la que ellos mismos son los proveedores.

En el mismo momento que las fotos de la pequeña princesa se hicieron públicas, la fábrica zamorana colapsó en pedidos, los cuales se vieron obligados a reabrir la zona de corte y confección para satisfacer a más de un centenar de prendas demandadas en tan solo unos días. A raíz de esto, numerosas casas de moda del país anglosajón han contactado con la firma zamorana para ser receptores de sus diseños en las siguientes temporadas.

**Imagen 4.1. La princesa Charlotte vistiendo el abrigo zamorano**



Fuente: El País (2018).

La repercusión de la familia real británica, asesorada por la influencia de la institutriz española de los pequeños de la casa, ha sido un impulso en su proceso de internacionalización, el cual se sitúa geográficamente por ahora en Reino Unido, España, Portugal y en menor medida, Nueva York; pero dicho proceso tiene un indudable crecimiento a corto plazo por el resto de Europa y Estados Unidos.

Es importante recalcar que Marae es una línea de ropa dependiente de su matriz principal, también autóctona de Zamora, la cual se llama ESCUMAR MODA S.A. La matriz ha contado con el apoyo del ICEX dentro de un programa especializado en la ayuda a pymes llamado *Marco del Programa de Iniciación a la Exportación* para llevar a cabo sus funciones de exportación directa, distribución y logística, y venta online.

En este caso, la dificultad de búsqueda y obtención de cifras reales de negocio, tanto como ingresos nacionales e internacionales, ha hecho inviable traducir en cifras su éxito, pero podemos avistar esta empresa como un claro ejemplo de éxito basado en la constancia y el buen hacer. La promoción está hecha, una promoción exclusiva y a nivel mundial, que ha tenido repercusión no solo en las revistas de moda, sino también en periódicos nacionales orgullosos de este “*made in Spain*”. Ahora “solo” responder a ello. Se ofrece a continuación datos del sector de la moda española respecto a las exportaciones a datos del último año 2017 con dos gráficas diferenciadas tanto en volumen de facturación como en países fuerza receptores de nuestra producción (Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias, 2018).

**Gráfico 4.1. Los 10 principales países destino de las exportaciones de España en el sector textil (2017)**

País	Año 2017
Francia	2.920.779,60
Italia	2.332.578,93
Portugal	1.841.915,36
Alemania	1.366.323,97
Reino Unido	1.161.428,85
Marruecos	1.145.095,19
Polonia	807.184,10
Estados Unidos	719.137,90
Países Bajos	535.402,04
China	518.502,76
Subtotal	13.348.348,70
<b>Total</b>	<b>20.697.497,44</b>

<sup>(1)</sup> Cifras expresadas en miles de euro

Fuente: (Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias, 2018).

**Gráfico 4.2. Balanza comercial en el sector textil español. Año 2017.**

Año	Exportaciones	Importaciones	Saldo	Cobertura (%)
2017	20.697.497,44	25.301.280,70	-4.603.783,25	81,80

<sup>(1)</sup> Cifras expresadas en miles de euro

Fuente: (Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias, 2018).

### 4.3. ORO DEL DESIERTO

#### 4.3.1. Historia

Pocas herencias familiares se han visto tan bien aprovechadas como la de Rafael Alonso Aguilera, con su finca de cien hectáreas de olivar en la localidad de Tabernas, Almería.

Su padre inculcó a un joven Rafael el amor al campo y a su tierra. Tras seguir sus pasos, este fue capaz de sacarle el máximo rendimiento posible a la finca. La totalidad de las

tierras productivas se encuentran en régimen de cultivo ecológico, ajustándose a unos patrones de mercado donde la demanda cada día crece más y más.

La empresa de Rafael, que cuenta también con la participación de sus dos hijos para asegurarse el recorrido familiar de esta, tiene su nombre, Rafael Alonso Aguilera S.L, y comercializa, bajo la marca “Oro del desierto”, el aceite de oliva virgen extra ecológico más reconocido en el panorama internacional y del que se centrará el presente caso de éxito (Llano y Carmona, s.f).

La gloriosa culminación de su proceso de internacionalización radica fundamentalmente en dos aspectos. El primero de ellos ha sido la vocación internacional del principal dirigente de la empresa, sumada a la idea clara de la necesidad de aumentar la producción de las explotaciones para abordar el mercado mundial.

#### **4.3.2. Caso empresarial**

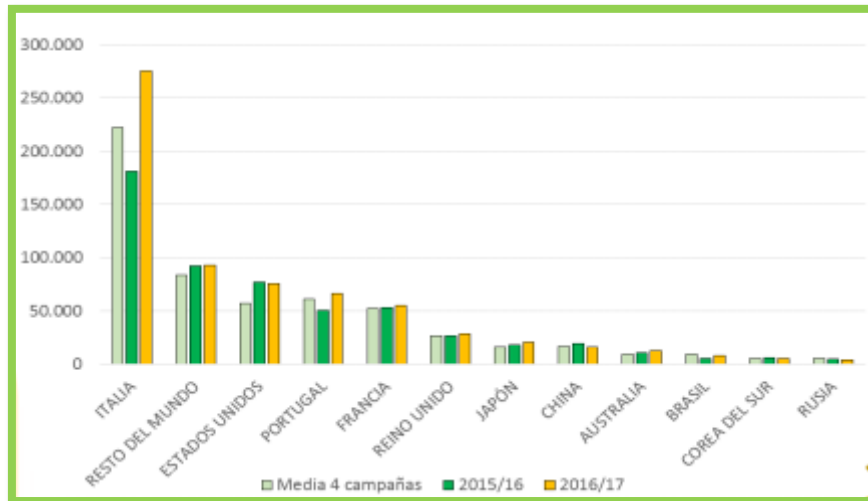
Los mercados internacionales de mayor interés para su distribución son Alemania, Suiza, Suecia, Dinamarca, Francia, Bélgica y Holanda, con un posicionamiento afianzado. En menor medida se encuentran mercados como Reino Unido, Canadá y Australia, donde trabajan duramente para hacerle frente a su máximo competidor, el aceite italiano.

En 2007 entraron en sus planes estratégicos países tan exclusivos como Japón y EE. UU, para lo cual era necesario preparar unas certificaciones que permitían distribuir el producto. Para ello, Rafael contó con la ayuda del programa PIPE12 del ICEX, cuyo objetivo principal era el desarrollo de una estrategia de internacionalización basada en el conocimiento específico de un mercado muy diferente al nuestro (Llano y Carmona, s.f).

A pesar de que el consumo de productos ecológicos está más desarrollado internacionalmente que en España, es curioso recalcar que es el primer país exportador mundial de aceite de oliva, con una media anual que se acerca al millón de toneladas exportadas. Aportamos a continuación los datos del sector, con diferencia de dos periodos de tiempo (2015-2016/2016-2017) para constatar la importancia internacional de este producto español y que nos repercute de una manera sobresaliente en nuestra

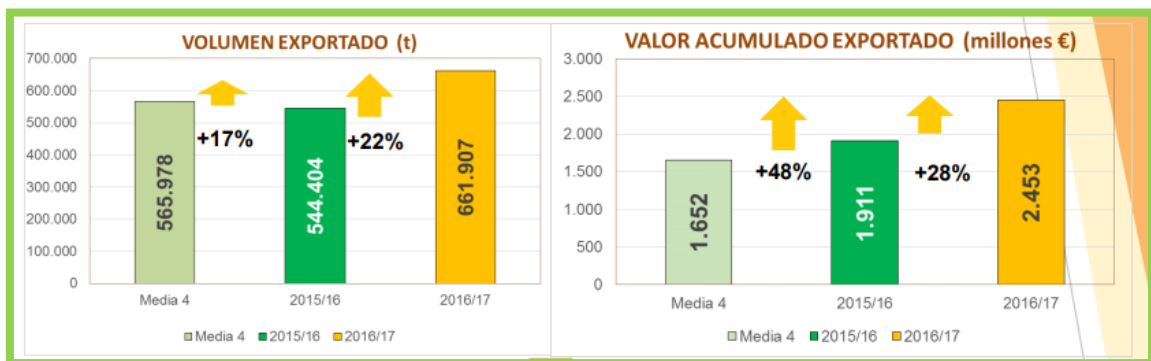
economía. El comportamiento positivo de las exportaciones en volumen y en facturación convierte el sector del aceite en pilar fundamental de nuestro comercio exterior (Ministerio de Agricultura y Pesca Alimentación y Medio Ambiente, 2017).

**Gráfico 4.3. Principales destinos de exportación de aceite de oliva**  
**Periodos 2015-2016/2016-2017**



Fuente: Ministerio de Agricultura y Pesca Alimentación y Medio Ambiente (2017).

**Gráfico 4.4. Exportaciones totales de aceite de oliva**  
**Periodo 2015-2016/2016-2017**



Fuente: Ministerio de Agricultura y Pesca Alimentación y Medio Ambiente (2017).

Todo ello ha sido posible gracias a compañías como la que dirige Rafael, con su Oro del Desierto, donde la vocación internacional ha sido mezclada con un gran esfuerzo en innovación. Respecto a la investigación cabe destacar la inversión realizada en el desarrollo de una plena auto sostenibilidad a través de energías renovables.

Oro del Desierto ha conseguido rentabilizar sus esfuerzos a través no solo de la mejora de las cifras de ventas, sino también de numerosos reconocimientos a nivel global, donde destaca el galardón internacional que le fue concedido en 2015 por *World's Best Olive Oil* (Rafael, Aguilera, & Oro, s.f).

Oro del Desierto factura más de un millón de euros en el exterior, suponiendo cerca del 60% de su producción final, y donde actualmente se encuentra abriendo nuevos mercados tan dispares desde Taiwán a Canadá (Sancho, 2014).

## **CUARTA PARTE**

### **5. CONCLUSIONES**

El principal objetivo de este Trabajo ha sido el estudio y reconocimiento de la costosa labor de las pymes españolas en el ámbito de la internacionalización como vía de escape a una difícil situación económica y financiera.

El análisis de dicha recesión, cuyo abanico temporal comprende con altibajos desde 2007 hasta 2014, es una muestra más de uno de los principales fundamentos de la economía: los ciclos de absoluta bonanza son antecesores de épocas de precariedad si la gestión y lectura de los hechos no es adecuada.

La tardía industrialización de España fue pareja con las sacudidas de históricos acontecimientos respecto al incremento de los precios del petróleo y una rápida transformación en los requisitos que demandaban los consumidores. Tras una serie de medidas necesarias, e incluso desesperadas, el afianzamiento de la democracia y la entrada en la Unión Europea giró la situación española hacia una época de expansión, marcada en ocasiones por el despilfarro económico y el empacho de ladrillo, donde se producía por encima de las necesidades, dando lugar a una fuerte burbuja financiera.

Y una comparativa en forma de metáfora traspasó la realidad: la crisis, vestida de burbuja, fue pinchada. Era cuestión de tiempo. El círculo virtuoso de la economía fue agrandándose al mismo tiempo que crecían las necesidades irrealistas y la demanda real caía en picado. Todo esto, en cóctel con la insensatez y el ansia, desembocó en una concesión imprudente y masiva de préstamos hipotecarios promovida por la rebaja de los tipos de interés a raíz del nacimiento del euro.

En ese momento de recesión, aquellas pymes que tuvieron una buena capacidad de reacción fueron las abanderadas de, a lo largo de diez años, un proceso de recuperación gracias a la utilización de la exportación como herramienta anti crisis. La apertura de nuevos mercados amplió horizontes tanto en consumidores perdidos en el país como en innovación y transformación del modelo de negocio. Todo ello superando difíciles barreras como las tensiones derivadas de la desigualdad, diferentes velocidades de desarrollo y las políticas proteccionistas.



Las pymes, motor emprendedor imparable en nuestro país, comenzaron a internacionalizarse siguiendo una serie de métodos dispares en función del que mejor convenía y se adaptaba a su propia estructura. La herramienta más utilizada fue la exportación mediante el comercio electrónico que, gracias a posibilidades de desarrollo, globalización y preparación logística paralela, han hecho posibles relaciones comerciales tan dispares como que una empresa de Almería venda aceite a Taiwán o que el diseño de un abrigo fabricado en Zamora haya sido lucido por la mismísima princesa de Inglaterra.

La inmediatez y la proximidad se han convertido en los valores de los consumidores de los nuevos tiempos, donde los grandes problemas suelen presentar elementos comunes, pero las grandes soluciones suelen ser muy diferentes. Tres casos de éxitos han sido expuestos, con tres soluciones distintas.

Martin Codax elabora estrategias de distribución singulares en mercados complejos; Marae adopta calidades y diseños específicos en función de los mercados y, en general, de sus distribuidores; Oro del Desierto busca a sus consumidores en sus mercados naturales.

Dichas relaciones comerciales deben ser mantenidas y cuidadas, al igual que una eficiente estrategia e-commerce, cuyos nuevos retos se regeneran cada día englobados dentro de un mundo de constante cambio e innovación. Las pymes, que representan el esfuerzo y el motor económico de nuestro país, se enfrentan a una situación donde conseguir herramientas para la venta por Internet es sencillo, pero el conocimiento y correcto manejo de estas es altamente diferencial.

Ahora bien, lejos del análisis y el estudio de las pymes, es de agradecer su valentía y condición durante la travesía de la crisis económica, constatando la relevancia del movimiento internacional en general, y de las exportaciones en particular.

Concluimos este Trabajo de Fin de Grado parafraseando a Rupert Murdoch, mediático presidente y director ejecutivo de News Corporation:

*“El mundo está cambiando muy rápido.*

*Ya no será el grande quien golpee al pequeño, será el rápido quien golpeará al lento”*

**REFERENCIAS**

- Acebes Arribas, B., y Montanera Mateu, R. (2016). *Estudio anual de eCommerce 2016*. Recuperado a partir de [http://www.iabspain.net/wp-content/uploads/downloads/2016/04/IAB\\_EstudioRedesSociales\\_2016\\_VCorta.pdf](http://www.iabspain.net/wp-content/uploads/downloads/2016/04/IAB_EstudioRedesSociales_2016_VCorta.pdf)
- Agencia EFE. (2018). Una firma de moda zamorana se proyecta al abrigo de la familia real británica. Recuperado 11 de julio de 2018, a partir de <https://www.efe.com/efe/espana/gente/una-firma-de-moda-zamorana-se-proyecta-al-abrigo-la-familia-real-britanica/10007-3506297>
- Alameda, T., y Romero, S. (2017). Las 10 principales tendencias tecnológicas para 2018. Recuperado 20 de mayo de 2018, a partir de <https://www.bbva.com/es/10-principales-tendencias-tecnologicas-2018/>
- Aragón Sánchez, A., García Pérez de Lema, D., Martínez García, F. J., Calvo-Flores Segura, A., Hernández Cánovas, G., López Fernández, J. M., ... Somohano Rodríguez, F. (2016). *Análisis estratégico para el desarrollo de la PYME en España : Internacionalización y orientación emprendedora*. Recuperado a partir de <http://www.cepyme.es/wp-content/uploads/2017/04/Informe-Pyme-España-2016-Faedpyme-1.pdf>
- Artega Ortiz, J. (2012). *Manual de internacionalización: técnicas, herramientas y estrategias necesarias para afrontar con éxito el proceso de internacionalización*. Madrid.
- Banco de España. (2018). Informe trimestral de la economía española. *Boletín Económico - Banco de España*, (1), 3-49.
- Barrios, E. A. (2017). *Ciclo de vida de un producto y sus estrategias relacionadas*. Rio Gallegos: Universidad Nacional de la Patagonia Austral. Recuperado a partir de [http://www.unpa.edu.ar/sites/default/files/publicaciones\\_adjuntos/CICLOS DE VIDA DE UN PRODUCTO\\_EDUARDO BARRIOS.pdf](http://www.unpa.edu.ar/sites/default/files/publicaciones_adjuntos/CICLOS DE VIDA DE UN PRODUCTO_EDUARDO BARRIOS.pdf)
- BBVA Research. (2018). *Situación España 1º trimestre de 2018*.
- Blanco Ramos, F., Fernández Blanco, M. O., y Ferrando Bolado, M. (2016). El impacto de la crisis económica en las pymes españolas. *Economistas*, (149), 66-80.

- Bodega Martín Códax. (2018). Recuperado a partir de <http://www.martincodax.com/blog/es/bodega/>
- Byte. (2018, junio 26). Un 56% de empresas no tiene presencia en marketplaces. Recuperado 11 de julio de 2018, a partir de <https://www.revistabyte.es/actualidad-byte/presencia-en-marketplaces/>
- Cámaras de Comercio. (2007). *Internacionalización de la Empresa Española: Cooperación Empresarial e Inversión Exterior*. Recuperado a partir de <https://www.camara.es/sites/default/files/publicaciones/internacionalizacion.pdf>
- Cerviño, J. (2006). *Marketing Internacional: Nuevas perspectivas para un mercado globalizado*. Madrid: Piramide.
- Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa. (2017). *Análisis estratégico para el desarrollo de la Pyme en España: internacionalización y orientación emprendedora*. Recuperado a partir de <http://www.cepyme.es/wp-content/uploads/2017/04/NdP-Informe-Faedpyme-2016.pdf>
- Consejo Económico y Social. (2016). *La creación de empresas en España y su impacto en el empleo*. Madrid: CES. Recuperado a partir de [http://vm4ms9mb9q.search.serialssolutions.com/?ctx\\_ver=Z39.88-2004&ctx\\_enc=info%3Aofi%2Fenc%3AUTF-8&rft\\_id=info%3Asid%2Fsummon.serialssolutions.com&rft\\_val\\_fmt=info%3Aofi%2Ffmt%3Akev%3Amtx%3Ajournal&rft.genre=article&rft.atitle=Las+sociedades+mercantiles+](http://vm4ms9mb9q.search.serialssolutions.com/?ctx_ver=Z39.88-2004&ctx_enc=info%3Aofi%2Fenc%3AUTF-8&rft_id=info%3Asid%2Fsummon.serialssolutions.com&rft_val_fmt=info%3Aofi%2Ffmt%3Akev%3Amtx%3Ajournal&rft.genre=article&rft.atitle=Las+sociedades+mercantiles+)
- Cornejo Ramírez, E. (s. f.). *Las nuevas tendencias del comercio mundial y su impacto en las economías andinas*. Recuperado a partir de <http://www20.iadb.org/intal/catalogo/PE/2007/00073.pdf>
- Datosmacro.com. (2018). PIB de España - Producto Interior Bruto. Recuperado 2 de junio de 2018, a partir de <https://www.datosmacro.com/pib/espana>
- De Pablos, C., y Garaña, J. M. (2015). Factores clave en el éxito de la internacionalización de la pyme española. *Harvard Deusto Business Review*, (246), 30-41. Recuperado a partir de <https://www.harvard-deusto.com/factores-clave-en-el-exito-de-la-internacionalizacion-de-la-pyme-espanola>

- Dess, G.G.; Lumpkin, G.T. y Eisner, A. B. (2011). *Administración estratégica. Textos y casos*. (5.ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Ditrendia. (2017). Informe ditrendia Mobile en España y en el Mundo 2017 - DITRENDIA, 84. Recuperado a partir de [https://www.amic.media/media/files/file\\_352\\_1289.pdf](https://www.amic.media/media/files/file_352_1289.pdf)
- Economipedia. (2017). Tratado de Maastricht. Recuperado 3 de junio de 2018, a partir de <http://economipedia.com/historia/tratado-de-maastricht.html>
- El País. (2007). Martín Códax aumenta un 83% su producción con el contrato de EE UU. *El País*. Recuperado a partir de [https://elpais.com/diario/2007/04/30/galicia/1177928296\\_850215.html](https://elpais.com/diario/2007/04/30/galicia/1177928296_850215.html)
- El País. (2018). Carlota de Cambridge viste moda ‘made in Zamora’. *El País*. Recuperado a partir de [https://elpais.com/elpais/2018/01/09/gente/1515513261\\_767973.html](https://elpais.com/elpais/2018/01/09/gente/1515513261_767973.html)
- Fuentes Quintana, E. (1993). *De peores hemos salido: Una aproximación a nuestra historia económica más reciente*. Madrid: Mercado.
- Galdón, B. (2014). La pequeña y mediana empresa, motor de la economía española. *20 minutos*. Recuperado a partir de <https://www.20minutos.es/noticia/2144813/0/pyme/economia/espana/>
- Galicia, E. D. (2017). Martín Códax: innovación del albariño para más de 40 mercados. *Economía Digital Galicia*. Recuperado a partir de [https://galicia.economiadigital.es/galicia-emergente/galicia-emergente-martin-codax\\_509400\\_102.html](https://galicia.economiadigital.es/galicia-emergente/galicia-emergente-martin-codax_509400_102.html)
- García-Canal, E., y Fernández-Méndez, L. (2016). La recuperación tras 2008. *Revista Economía Exterior: Estudios de la revista Política Exterior sobre internacionalización de la economía española*, (78), 13-25. Recuperado a partir de <https://www.politicaexterior.com/articulos/economia-exterior/la-recuperacion-tras-2008/>
- García, G. (2012). *Estrategias de internacionalización de la empresa* (1.ª ed.). Madrid: Pirámide.
- García, M. (2018). Webrooming vs. Showrooming ¿cómo influyen en las ventas online?

Recuperado a partir de <https://www.prestashop.com/es/blog/webrooming-vs-showrooming>

Gonzalez Sanz, M. J., y Martin Machuca, C. (2015). La internacionalización de las pymes españolas: principales desarrollos recientes y sus determinantes. *Boletín Económico - Banco de España*, (12), 43-53. Recuperado a partir de [http://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaci ... Fich/be1512-art2.pdf](http://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaci...Fich/be1512-art2.pdf)

Guerras, L.A; Navas, J. . (2015). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. (5.ª ed.). Madrid: Thomson-Civitas.

Gyntelberg, J., y Mae, F. (2008). Presentación general : la crisis financiera internacional induce medidas de política inéditas. *Informe trimestral del BPI*, (diciembre), 1-30.

IAB. (2017). Estudio anual eCommerce 2017. *IAB Spain*. Recuperado a partir de [http://iabspain.es/wp-content/uploads/estudio-ecommerce-iab-2017\\_vpublica.pdf](http://iabspain.es/wp-content/uploads/estudio-ecommerce-iab-2017_vpublica.pdf)

Ibáñez, G., Lostale, E., y Casado, A. (2017). *Estudio evolución y perspectivas de e-commerce para 2017*. Recuperado a partir de <http://www.kanlli.com/wp-content/uploads/2017/03/evoucion-ecommerce-2017.pdf>

Iborra Juan, M. (2014). *Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas* (2.ª ed.). Madrid: Paraninfo.

ICEX. (2018). No Title. Recuperado a partir de <https://www.icex.es/icex/es/Navegacion-zona-contacto/revista-el-exportador/encifras/index.html#seccion3>

Iglesias Fraga, A., y Clemente, P. (2017). La «burbuja de las apps», un freno para innovar en España. *El Mundo*. Recuperado a partir de <http://www.elmundo.es/economia/2017/01/30/588ef7a346163f107f8b45e4.html>

Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias. (2018). Comercio exterior en el sector textil. Recuperado a partir de [https://www.idepa.es/detalle-opportunidad/-/asset\\_publisher/pZrNYOpxJB8w/content/sector-textil-el-sector-en-espana-comercio-exterior](https://www.idepa.es/detalle-opportunidad/-/asset_publisher/pZrNYOpxJB8w/content/sector-textil-el-sector-en-espana-comercio-exterior)

Instituto Nacional de Estadística. (2009). Encuesta Industrial de Empresas. Serie 2008-2014. CNAE-2009. Recuperado 25 de abril de 2018, a partir de <http://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=2539>

- Instituto Nacional de Estadística. (2017). *Estructura y dinamismo del tejido empresarial en España. Directorio Central de Empresas (DIRCE) a 1 de enero de 2017 El*. Recuperado a partir de [http://www.ine.es/prensa/dirce\\_2017.pdf](http://www.ine.es/prensa/dirce_2017.pdf)
- Laborda, A., y M.J., F. (2011). Crisis económica y ahorro: Evolución reciente. *Cuadernos de Información económica*, (224), 1-15.
- Lara Díez, E. (2016). *Plan de Exportación: la trufa negra en Francia* (Trabajo de Fin de Grado). Universidad de Valladolid, Facultad de Ciencias Empresariales y del Trabajo de Soria.
- Leal, J. L. (1982). *Una política económica para España: lo necesario y lo posible durante la transición*. Madrid: Planeta.
- Llamazares García Lomas, O. (2016). *Marketing Internacional*. Madrid: Strategies, Global Marketing, S.L. Recuperado a partir de [https://www.globalnegotiator.com/tradelibrary/index.php/apps/files/?dir=%2F1.LIBROS DE COMERCIO INTERNACIONAL#pdfviewer](https://www.globalnegotiator.com/tradelibrary/index.php/apps/files/?dir=%2F1.LIBROS%2FDE%2FCOMERCIO%2FINTERNACIONAL#pdfviewer)
- Marae. (2018). [Página web oficial]. Recuperado 30 de mayo de 2018, a partir de <http://marae.es/es/nosotros>
- Mártel, I. (2016, febrero 13). La historia del precio del petróleo: subidos a una montaña rusa [Mensaje en un blog]. Recuperado a partir de <http://blogs.publico.es/econonuestra/2016/02/13/la-historia-del-precio-del-petroleo-subidos-a-una-montana-rusa/>
- Maté, V. (2018). España lidera la exportación mundial del vino con precios muy bajos. *El País*. Recuperado a partir de [https://elpais.com/economia/2018/04/08/actualidad/1523207726\\_232916.html](https://elpais.com/economia/2018/04/08/actualidad/1523207726_232916.html)
- Medeiros, D. (2018, mayo 19). Personas, Procesos y Tecnología, los básicos para mejorar la productividad en cualquier empresa. *DiarioTI*. Recuperado a partir de <https://diarioti.com/personas-procesos-y-tecnologia-los-basicos-para-mejorar-la-productividad-en-cualquier-empresa/97724>
- Menéndez, Á., y Mulino, M. (2015). Evolución reciente del acceso de las pymes españolas a la financiación externa según la encuesta semestral del BCE. *Boletín Económico - Banco de España*, (2), 45-52.

- Mingorance-Arnáiz, A. C., y Pampillón-Olmedo, R. (2016). La situación de las Pymes en España. *Revista Colegio de Economistas de Madrid*, (149), 7-22. Recuperado a partir de <http://www.cemad.es/wp-content/uploads/2016/11/0149.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Pesca Alimentación y Medio Ambiente. (2017). Campaña 2016/17 Datos de octubre a mayo 2017. *Boletín de comercio exterior de aceite de oliva*.
- Ministerio de Economía Industria y Competitividad. (2017). Cifras PyME. *Cifras PyME, Datos Mayo*, 1-4. Recuperado a partir de <http://www.ipyme.org/Publicaciones/Cifras-PYME-mayo-2017.pdf>
- Mobile World Capital Barcelona. (2018). *Digital Startup Ecosystem*.
- Observatorio eCommerce & Transformación Digital. (2017). *Informe de evolución y Perspectivas eCommerce*. Recuperado a partir de [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-informe-de-evolucion-y-perspectivas-ecommerce-2017/\\$FILE/ey-informe-de-evolucion-y-perspectivas-ecommerce-2017.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-informe-de-evolucion-y-perspectivas-ecommerce-2017/$FILE/ey-informe-de-evolucion-y-perspectivas-ecommerce-2017.pdf)
- Observatory of Economic Complexity. (2017). Estados Unidos. Recuperado 3 de junio de 2018, a partir de <https://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/usa/>
- Ortega Gimenez, A. (2010). La internacionalización de la empresa española y la decisión de exportar como solución a la crisis. *Revista de la Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche*, 1(6), 88-111. Recuperado a partir de [http://revistasocialesyjuridicas.umh.es/Revista/NUMERO\\_6\\_files/07-Ortega.pdf](http://revistasocialesyjuridicas.umh.es/Revista/NUMERO_6_files/07-Ortega.pdf)
- Pedrero Carrasco, Y. (2014). *La estrategia de internacionalización : análisis comparativo de los mecanismos de entrada en mercados exteriores de seis empresas que operan en diferentes sectores de la economía* (Trabajo de Fin de Máster). Universidad de Barcelona, Facultad de Economía y Empresa.
- Peris Ortiz, M., Rueda Armengot, C., y Benito Osorio, D. (2014). *Internacionalización: Métodos de entrada en mercados exteriores* (Trabajo de Fin de Grado). *Universitat Politècnica de Valencia*. Universitat Politècnica de Valencia. Recuperado a partir de [https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/31217/Internacionalizaci%25n\\_submissi%25n\\_onb.pdf?sequence=5](https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/31217/Internacionalizaci%25n_submissi%25n_onb.pdf?sequence=5)

- Pimentel, S. (2016). Estrategia de negocio: de reactiva a proactiva [Mensaje en un blog]. Recuperado a partir de <http://info.netcommerce.mx/blog/estrategia-de-negocio-de-reactiva-a-proactiva/>
- Pla, J., y León, F. (2004). *Dirección de empresas internacionales*. Madrid: Pearson Educacion.
- Prieto, M., y García Fernández, J. (2016, diciembre 2). La Industria 4.0 despegá en España. *Expansión*. Recuperado a partir de <http://www.expansion.com/economia-digital/companias/2016/12/02/583dc18a46163fbc3b8b45c3.html>
- Puente, S., y Regil, A. (2011). La evolución del empleo y del paro en 2010, según la encuesta de población activa. *Boletín económico-Banco de España*, (2), 31-42.
- Punset, E. (1980). *La salida de la crisis* (1.ª ed.). Barcelona: Argos Vergara.
- Punset, E. (1986). *La España impertinente* (1.ª ed.). Barcelona: Destino.
- PwC. (2016). *Industry 4.0: Building the digital enterprise*.  
<https://doi.org/10.1080/01969722.2015.1007734>
- Rafael Alonso Aguilera. (s. f.). *Memoria: Rafael Alonso Aguilera S.L. "Oro del desierto"*.
- Requeijo González, J. (2012). Breve historia de una gran crisis no resuelta. *Economistas*, 30(133), 22-30.
- Román, S. (2017, marzo 2). Morir en la oscuridad. *El Mundo*. Recuperado a partir de <http://www.elmundo.es/opinion/2017/03/02/58b70a25468aeb2f608b46cc.html>
- Salas, C. (2017, octubre 26). 40 años de los Pactos de La Moncloa, el acuerdo que salvó a España del desastre. *El Mundo*. Recuperado a partir de <http://www.elmundo.es/economia/macroeconomia/2017/10/26/59f0de52e5fdeafc1b8b45d2.html>
- San Millán Pérez, D. (2017). *La internacionalización como estrategia corporativa* (Trabajo de Fin de Grado). Universidad de León, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
- Sánchez, C. (2013, marzo 29). El peso de las exportaciones en la economía alcanza un histórico 33% del PIB. *El Confidencial*. Recuperado a partir de



[https://www.elconfidencial.com/economia/2013-03-29/el-peso-de-las-exportaciones-en-la-economia-alcanza-un-historico-33-del-pib\\_245071/](https://www.elconfidencial.com/economia/2013-03-29/el-peso-de-las-exportaciones-en-la-economia-alcanza-un-historico-33-del-pib_245071/)

Sancho, E. (2014). Oro del Desierto factura ya 1,1 millones, el 60% en el exterior.

*Diario de Almería*. Recuperado a partir de

[https://www.diariodealmeria.es/finanzasyagricultura/Oro-Desierto-factura-millones-exterior\\_0\\_774522575.html](https://www.diariodealmeria.es/finanzasyagricultura/Oro-Desierto-factura-millones-exterior_0_774522575.html)

Savard, R. (2010, septiembre 5). ¿Proteccionismo?, ¡es malo!, punto. *Vanguardia*

*México*. Recuperado a partir de <https://www.vanguardia.com.mx/columnas-proteccionismoesmalopunto-546854.html>

Shellhammer, A. (2016). *The Need for Mobile Speed*. Recuperado a partir de

<https://www.doubleclickbygoogle.com/articles/mobile-speed-matters/>

Steinberg, F. (2017). Proteccionismo: Trump y el órdago al libre comercio. *El País*.

Recuperado a partir de

[https://elpais.com/elpais/2017/02/24/opinion/1487939578\\_635775.html](https://elpais.com/elpais/2017/02/24/opinion/1487939578_635775.html)

Stiglitz, J. E. (2003). *Globalization and its discontents*. New York: W.W.Norton.

The Economist. (2015, noviembre 21). Does Deutschland do digital? - Germany's industry. Recuperado a partir de

<https://www.economist.com/business/2015/11/21/does-deutschland-do-digital>

The Economist. (2017, marzo 30). World GDP. *The Economist*. Recuperado a partir de

<https://www.economist.com/economic-and-financial-indicators/2017/03/30/world-gdp>

UPS. (2016). *Estudio sobre las exportaciones de PYMES europeas en 2016*.

Recuperado a partir de [https://pressroom.ups.com/assets/pdf/pressroom/white-paper/European-Exports-Study\\_2017\\_0118\\_ES-ES\\_Final.pdf](https://pressroom.ups.com/assets/pdf/pressroom/white-paper/European-Exports-Study_2017_0118_ES-ES_Final.pdf)

Velasco, R., y Plaza, B. (2003). La industria española en democracia, 1978-2003.

*Economía industrial*, (349), 155-180. Recuperado a partir de

<http://dialnet.unirioja.es/servlet/extart?codigo=1070085>

Vidal, G. (s. f.). Entorno macroeconómico y perspectivas 2014. Recuperado a partir de

<https://www.rankia.com/blog/fondos-inversion/2133917-entorno-macroeconomico-perspectivas-2014-gesconsult>

- Villarreal Larrinaga, O. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional : una revisión conceptual contemporánea. *Cuadernos de Gestión*, 2(Año), 55-73.
- World, D. (2018). El impacto de la Industria 4.0 en las pymes. *Dealer World*. Recuperado a partir de <http://www.dealerworld.es/pymes/el-impacto-de-la-industria-40-en-las-pymes>
- Ybarra Pérez, J.-A. (2012). La Política Industrial Y La Pyme En España: La Relevancia Del Territorio Industrial Policy and Smes in Spain: the Importance of Territory. *Revista de Estudios Empresariales*, 1, 27-39.
- Zenith Blog. (2015). Showrooming en 2015, ¿una tendencia estancada o con mucho potencial por explotar? Recuperado a partir de <https://blogginzenith.zenithmedia.es/showrooming-en-2015-una-tendencia-estancada-o-con-mucho-potencial-por-explotar/>